

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
NICOLAS FELX

LA DIFFÉRENCIATION: UNE SOLUTION POUR CONTOURNER LES BARRIÈRES
À L'ENTRÉE DANS LE SECTEUR BRASSICOLE

DÉCEMBRE 2015

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Les dirigeants d'entreprises, notamment ceux des PME, font face à de nombreux défis lorsqu'ils désirent s'implanter dans un secteur. Les efforts des entrepreneurs d'ici ne peuvent point passer inaperçus. La structure du marché n'est pas toujours propice à leur installation. De nombreux concurrents, souvent présents sur les marchés internationaux, leur rendent la tâche difficile. Dans certains cas, le nombre de vendeurs s'avère peu nombreux, malgré la forte présence d'acheteurs. Ce type de marché, qui porte le nom d'oligopole, possède maintes barrières à l'entrée. Ces dernières peuvent être structurelles ou stratégiques. La compréhension de ces dernières facilite l'implantation d'une nouvelle firme. Diverses stratégies ont été mises de l'avant pour contourner ces barrières. Parmi celles-ci, on retrouve la différenciation. Cette dernière peut être exploitée en acquérant une niche particulière qui suit, généralement, une segmentation du marché. Les avantages concurrentiels permettent aux entreprises de se démarquer de leurs rivaux et leur permettent ainsi de tirer leur épingle du jeu. Les besoins des consommateurs sont en constantes redéfinitions. Ils offrent, de la sorte, de multiples opportunités aux entrepreneurs. Le marché brassicole n'a pas été une exception. Il est d'ailleurs, présentement, en pleine restructuration. Il a été longtemps gouverné par des géants internationaux qui ont vu le jour suite à de nombreuses fusions et acquisitions. Les produits Molson et Labatt se retrouvent sur toutes les tablettes des épiceries et des dépanneurs. Leurs bières sont présentes dans la quasi-totalité des bars. Les microbrasseurs n'ont point eu cette chance. Ils ont pourtant su se démarquer de leurs concurrents en offrant des produits de qualité à leurs clients. Ces derniers ont ainsi taillé leur place sur le marché. Ils ont acquis une niche particulière que les géants de l'industrie avaient délaissée. Cette stratégie requiert, sans aucun doute, une attention particulière de la part des chercheurs. Cette recherche a donc pour but de repérer les différentes barrières à l'entrée présentes dans le secteur brassicole. Le point de vue des dirigeants de l'industrie permet d'évaluer l'ordre d'importance de ces dernières. Il sera ainsi possible, pour les futurs dirigeants de microbrasseries, de concentrer leurs efforts sur les véritables défis qu'ils auront à faire face. Cette étude permet aussi de démontrer que la différenciation est la meilleure façon de contourner les barrières à l'entrée présentes dans le secteur brassicole. Ainsi, moult éléments de la différenciation ont, bien évidemment, été traités dans cette

recherche. La revue de littérature sur les barrières à l'entrée, la différenciation et le secteur brassicole est peu étoffée. Cette étude exploratoire souligne donc l'importance de sujets autrefois délaissés. Afin d'obtenir des résultats complets, une recherche qualitative a été menée. Elle sert, notamment, à comparer l'importance d'une barrière à l'entrée par rapport à une autre et à comprendre la raison d'être de ces dernières. Le questionnaire a été, ainsi, majoritairement élaboré pour classifier les barrières selon leur ordre d'importance. L'entrevue semi-dirigée, quant à elle, a été effectuée pour justifier leur présence. Ainsi, les dirigeants de deux microbrasseries, ayant des profils différents, ont été approchés pour permettre l'analyse des barrières à l'entrée présentes dans le secteur et pour démontrer l'importance du rôle de la différenciation pour contourner ces dernières. Cette étude démontre que les dirigeants de microbrasserie, possédant un restaurant, perçoivent davantage les barrières à l'entrée en lien avec la distribution, les économies d'échelle et l'accès au capital. Les problèmes de distribution sont liés aux activités d'embouteillages de leurs produits. Ces microbrasseries ont tendance à délaissier cette façon de faire. Ainsi, elles vendent leurs bières, principalement, à d'autres bars. Les économies d'échelle sont peu envisageables puisque les produits possèdent des dates de péremption. Elles perçoivent moins le limit pricing et les désavantages de coûts comme barrière. Le limit pricing est une barrière de moindre importance puisque la clientèle cible des microbrasseurs et des grands brasseurs diffèrent. Les dirigeants de microbrasseries, offrant uniquement des bières, perçoivent les désavantages de coûts et l'accès au capital comme étant les principales barrières à l'entrée. Les désavantages de coûts reflètent le besoin important de main-d'œuvre qualifiée. Ce type de microbrasserie n'a pas autant de problèmes de distribution. L'accès au capital est ardu puisque le dirigeant doit avoir une expertise dans le milieu. Il embouteille ses produits et peut, par la suite, les vendre à des épiceries spécialisées. Les barrières à l'entrée qu'il perçoit les moins sont: la distribution ainsi que le limit pricing. Les barrières à l'entrée sont donc perçues différemment selon le profil type de la microbrasserie. De nombreuses nuances doivent donc être apportées. Cette étude a aussi démontré que la différenciation permet de contourner les barrières à l'entrée dans le secteur brassicole. Cette dernière comprend la qualité et la spécificité des produits, l'image de marque et l'emplacement géographique.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	ii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES	ix
LISTE DES ABRÉVIATIONS	x
REMERCIEMENTS.....	xi
CHAPITRE 1 - INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE ...	12
CHAPITRE 2 - LE CONTEXTE THÉORIQUE	16
2.1 LES BARRIÈRES À L'ENTRÉE	16
2.1.1 La définition et les conséquences	16
2.1.2 Les types de barrières	23
2.1.2.1 Les barrières structurelles	23
2.1.2.1.1 L'accès au capital	23
2.1.2.1.2 Les coûts irrécupérables	25
2.1.2.1.3 Les désavantages de coûts / Les économies d'échelle	28
2.1.2.1.4 La réglementation gouvernementale	31
2.1.2.2. Les barrières stratégiques	34
2.1.2.2.1 Le limit pricing	34
2.1.2.2.2 La surcapacité	36
2.1.2.2.3 La recherche et le développement	38
2.1.2.2.4 La distribution	40
2.1.2.2.5 La publicité	43
2.1.3 La stratégie pour contourner les barrières	47
2.1.3.1 La différenciation	47
2.1.3.1.1 La définition	47

2.1.3.1.2 L'avantage concurrentiel	49
2.1.3.1.3 L'acquisition de niche (segmentation)	51
2.1.3.1.4 L'image de marque	53
2.2 LES MICROBRASSERIES	56
2.2.1 La définition	56
2.2.2 L'historique de l'industrie brassicole	57
2.2.3 Les fusions et les acquisitions	59
2.2.4 Le portrait économique du secteur	65
<i>2.2.4.1 Le comparatif avec les grands brasseurs</i>	<i>65</i>
<i>2.2.4.2 L'essor des entreprises d'ici</i>	<i>69</i>
<i>2.2.4.3 Les chiffres du secteur</i>	<i>73</i>
CHAPITRE 3 - LA MÉTHODOLOGIE	77
3.1 LE TYPE DE RECHERCHE	77
3.2 LE QUESTIONNAIRE	78
3.3 LA CUEILLETTE DE DONNÉES	78
3.4 L'ÉCHANTILLON OBTENU	79
3.5 LE TRAITEMENT DE DONNÉES	80
CHAPITRE 4 - LES RÉSULTATS ET LA DISCUSSION	82
4.1 L'ÉCHELLE DE LIKERT	82
4.2 LA MICROBRASSERIE A	84
4.2.1 La classification des barrières	84
<i>4.2.1.1 Les barrières structurelles</i>	<i>84</i>
<i>4.2.1.2 Les barrières stratégiques</i>	<i>85</i>
<i>4.2.1.3 L'ensemble des barrières</i>	<i>85</i>
4.2.2. La discussion des barrières à l'entée	86

4.2.2.1	<i>La distribution</i>	87
4.2.2.2	<i>Les économies d'échelle</i>	88
4.2.2.3	<i>L'accès au capital</i>	88
4.2.2.4	<i>La recherche et le développement</i>	89
4.2.2.5	<i>Les coûts irrécupérables</i>	90
4.2.2.6	<i>La surcapacité</i>	90
4.2.2.7	<i>La réglementation</i>	91
4.2.2.8	<i>La publicité et le marketing</i>	91
4.2.2.9	<i>Le limit pricing</i>	92
4.2.2.10	<i>Les désavantages de coûts</i>	93
4.3	LA MICROBRASSERIE B	93
4.3.1	La classification des barrières	93
4.3.1.1	<i>Les barrières structurelles</i>	94
4.3.1.2	<i>Les barrières stratégiques</i>	94
4.3.1.3	<i>L'ensemble des barrières</i>	96
4.3.2	La discussion des barrières	97
4.3.2.1	<i>Les désavantages de coûts</i>	97
4.3.2.2	<i>L'accès au capital</i>	98
4.3.2.3	<i>La réglementation</i>	98
4.3.2.4	<i>La surcapacité</i>	98
4.3.2.5	<i>Les coûts irrécupérables</i>	99
4.3.2.6	<i>La publicité et le marketing</i>	99
4.3.2.7	<i>La recherche et le développement</i>	100
4.3.2.8	<i>Les économies d'échelle</i>	100
4.3.2.9	<i>La distribution</i>	101
4.3.2.10	<i>Le limit pricing</i>	101
4.4	DIFFÉRENCES ET RESSEMBLANCES PERÇUES DES BARRIÈRES	102
4.4.1	L'accès au capital	102

4.4.2 La surcapacité	102
4.4.3 Les désavantages de coûts	103
4.4.4 La réglementation	103
4.4.5 Les coûts irrécupérables	103
4.4.6 Les économies d'échelle	104
4.4.7 La distribution	104
4.4.8 La recherche et le développement	105
4.4.9 La publicité et le marketing	105
4.4.10 Le limit pricing	106
4.5 CONTOURNER LES BARRIÈRES GRÂCE À LA DIFFÉRENCIATION	106
4.6 LES GRANDES LIGNES	110
4.7 LE TEST DE SPEARMAN	111
4.8 LE RÉSUMÉ DES RÉSULTATS	113
CONCLUSION	118
RÉFÉRENCES	123
ANNEXE A - Questionnaire et entrevue	132
ANNEXE B - Calculs effectués pour les données à mi-échelle	139

LISTE DES TABLEAUX

Tableau

1	Les différentes barrières à l'entrée	21
2	Les plus bas prix permis par la loi	33
3	Les plus grands brasseurs mondiaux (multinationales)	60
4	Les bières commerciales communes	61
5	Les bières importées	62
6	Les bières de microbrasseries distribuées	62
7	Production de bières au Québec	74
8	Perception des barrières à l'entrée	82
9	Portrait des microbrasseries étudiées	113
10	Raison d'être des barrières à l'entrée selon les dirigeants des microbrasseries	115

LISTE DES FIGURES

Figure

1	Exportations et importations de l'industrie canadienne des brasseries	67
2	Emblème de la microbrasserie Le Corsaire	72
3	Test de Spearman	112

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AMBQ	Association des microbrasseries du Québec
ABI	Anheuser-Busch InBev
ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments
GE	Grandes entreprises
IPC	Indice des prix à la consommation
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
PME	Petites et moyennes entreprises
RACJ	Régie des alcools, des courses et des jeux
R&D	Recherche et développement

REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord remercier mon directeur de recherche, Monsieur Frédéric Laurin, pour tous les prodigieux conseils qu'il m'a donnés. Je lui suis aussi très reconnaissant pour le temps qu'il m'a accordé. Ce projet n'aurait pas pu être complété sans son aide.

J'aimerais aussi remercier mes deux lecteurs, Monsieur Jocelyn Perreault et Monsieur Marc Duhamel, pour avoir pris le temps d'évaluer ce mémoire de recherche.

Le support de mes proches m'a aussi été d'une très grande aide. Je n'aurais pas pu finir cette rédaction sans leurs encouragements. Je ne remercierais jamais assez ma famille et mes amis pour tout ce qu'ils ont fait pour moi.

CHAPITRE 1- INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

La réalité du marché d'aujourd'hui fait en sorte que les petites et moyennes entreprises (PME) québécoises sont exposées à de nombreux dangers. Les multinationales sont des maîtres bien installés dans de multiples marchés. Comment une petite ou moyenne entreprise peut-elle faire le poids contre de tels géants? Cette bataille sans merci laisse peu de marge de manœuvre pour les entreprises locales. Des pratiques commerciales adoptées par les multinationales sont parfois jugées déloyales. De nombreuses barrières à l'entrée se sont installées affectant les PME sur le marché québécois. Ces entreprises ont de plus en plus de difficulté à se tailler une place sur le marché. Des opportunités d'affaires sont présentes sur ces marchés et sont perçues tant par les entreprises présentes que par les PME qui désirent s'y installer. Les concurrents peuvent être l'une des principales sources de barrières à l'entrée (Pehrsson, 2009). Les avantages que ces derniers possèdent sont nombreux. Ils connaissent le milieu et ils sont déjà bien installés sur le marché. Pour pouvoir contrer ces joueurs, les PME doivent se démarquer. Afin d'entrer sur un marché et pouvoir y demeurer, il est important de connaître le marché visé, les concurrents présents et les barrières à l'entrée qui s'y trouvent. Pour être en mesure de contourner ces barrières, différentes stratégies s'offrent aux PME. Fort heureusement, les barrières à l'entrée sont souvent temporaires (Spulber, 2003). Ce qui explique ce phénomène, c'est qu'il y a de nombreux changements technologiques et que les besoins des consommateurs évoluent constamment, ce qui permet aux firmes entrantes de développer des marchés de niche ou de développer de nouveaux marchés. Des stratégies basées sur ces facteurs peuvent être bénéfiques pour les PME. Parmi celles-ci, on retrouve la différenciation et la création de valeur ajoutée. La compagnie entrante sur un marché peut difficilement se démarquer par la notoriété de sa marque. Elle doit donc tenter d'acquérir une clientèle cible particulière (Wesson et De Figueiredo, 2001).

La différenciation vise à atteindre ces consommateurs permettant aux PME de s'approprier des niches auxquelles les multinationales n'ont pas accès. La flexibilité des petites et moyennes entreprises leur permet de s'adapter aux besoins des clients les rendant

plus compétitives par rapport aux grandes entreprises (GE). Les PME peuvent les rivaliser en offrant des produits diversifiés. À défaut de pouvoir obtenir des économies d'échelle, les PME peuvent offrir une plus grande gamme de produits à valeur ajoutée. Cette stratégie est avantageuse puisque, bien que la demande soit moindre, la compétition est moins féroce sur ces marchés. Il y a, par conséquent, moins de barrières à l'entrée. L'entreprise présente sur le marché possède déjà un cadre défini alors que la compagnie qui désire entrer a à définir son rôle. Elle peut donc satisfaire plus facilement les nouveaux besoins des consommateurs. L'importance de se démarquer joue un rôle primordial, et ce, dès que la PME tente d'entrer sur un marché. Pour pouvoir se différencier, et ainsi éviter les barrières à l'entrée, les PME doivent être créatives. Ainsi, nous tenterons de démontrer que la différenciation est la stratégie très importante employée par les PME pour s'approprier un marché cible et contourner les barrières à l'entrée présentes dans un secteur.

Les barrières à l'entrée sont présentes auprès des microbrasseries qui ont de la difficulté à se forger une place dans les restaurants, les bars et les épiceries. Les grandes compagnies productrices de bières achètent la quasi-totalité des places disponibles dans les différents centres de distributions afin de bloquer l'accès au marché des microbrasseurs (Delacour, 2012). Dans certains cas, les mesures adoptées pour contrer la concurrence sont douteuses. Les représentants de multinationales vont jusqu'à demander l'exclusivité des tablettes auprès de certains distributeurs. Ils peuvent obtenir ces contrats à l'aide de dons de bières qu'il leur est possible d'offrir grâce à leur production de masse et leurs économies d'échelle. Les microbrasseries, les commerçants et les consommateurs sont les perdants de ce conflit. Le marché pour la bière commerciale est déjà fort bien installé. Les commerçants ne veulent pas perdre leurs meilleurs vendeurs en refusant l'offre des multinationales. Les distributeurs excluent ainsi les plus petits joueurs et diminuent leur gamme de produits offerts. Les consommateurs sont limités dans leur choix. La diversité est amoindrie. Les microbrasseurs doivent se résigner à un petit nombre de distributeurs. Ils ont ainsi de la difficulté à faire connaître leurs produits. Le consommateur se retrouve face à une industrie saturée où le terme d'innovation n'est même plus souligné. La demande de ce marché émergent est loin d'être comblée et les multinationales tentent de le substituer. Comment un

petit joueur, comme une PME, peut-il rivaliser une multinationale? Certaines microbrasseries ont quand même réussi à surmonter ces barrières à l'entrée et ont appris à se faire connaître. Le conflit entre les multinationales et les microbrasseurs demeure néanmoins d'actualité. Des abus de position dominante de la part des brasseurs multinationaux, qui limitent les débouchés des produits de microbrasseries sur le marché, sont souvent soulevés par ces PME (Delacour, 2012).

L'objectif de cette recherche est double. Premièrement, il s'agit de caractériser et d'établir l'ordre d'importance des barrières à l'entrée rencontrées par les microbrasseries sur le marché de la bière au Québec. Deuxièmement, le but est de montrer l'importance de la différenciation comme moyen de contourner ces barrières et réussir à entrer durablement sur ce marché.

Ainsi, l'étude des différentes stratégies entreprises par ce type de compagnie ainsi qu'une analyse du marché de la bière nous aidera à mieux approfondir les différents enjeux au cœur de ce conflit. Il sera ainsi possible de concevoir les pressions que subissent les PME par les multinationales et comprendre les stratégies favorables à adopter pour pouvoir occuper une place sur le marché. Pour ce faire, une étude qualitative a été effectuée auprès des dirigeants de deux microbrasseries. Un questionnaire ainsi qu'une entrevue semi-dirigée ont permis de mieux comprendre la réalité du marché brassicole. Il sera ainsi possible, à l'aide de cette recherche, de savoir si la différenciation est la meilleure stratégie pour contourner les barrières à l'entrée ce secteur.

Les résultats de ce mémoire confirment que les barrières à l'entrée sont nombreuses dans le secteur brassicole. De plus, nous montrons qu'il existe différents profils de microbrasseries. Cette recherche permet de démontrer que les problèmes liés à la distribution, les économies d'échelle, l'accès au capital et la R&D sont les principaux facteurs contraignants au démarrage des microbrasseries qui possèdent des activités de restauration. Elle permet aussi de démontrer que le limit pricing ainsi que les désavantages de coûts étaient des barrières peu contraignantes dans ce secteur. Les microbrasseries ayant

opté pour une production soutenue ressentent les barrières dans une tout autre mesure. Elles perçoivent davantage les barrières en lien avec les désavantages de coûts et l'accès au capital. Les barrières les moins importantes pour ces entreprises sont : la R&D et le limit pricing. La différenciation, et donc l'acquisition d'une clientèle cible par la segmentation de marché, est un facteur important à la réussite d'une microbrasserie. La spécificité et la qualité des produits offerts, l'emplacement géographique et l'image de marque sont les éléments caractérisant la différenciation du marché brassicole. Ces derniers permettent aux dirigeants de ce secteur de survivre dans un environnement dominé par des entreprises qui œuvrent sur le marché international.

Ce mémoire est organisé comme suit. Tout d'abord, nous présentons le contexte théorique dans lequel nous définissons l'ensemble des barrières à l'entrée qui peuvent être présentes dans le secteur brassicole. Ces dernières peuvent être des barrières structurelles ou bien des barrières stratégiques. Les barrières structurelles sont: l'accès au capital, les coûts irrécupérables, les économies d'échelle, les désavantages de coûts et la réglementation gouvernementale. Les barrières stratégiques sont: le limit pricing, la surcapacité, la recherche et le développement, la distribution et la publicité. Les stratégies pour contourner les barrières à l'entrée sont aussi démontrées. Notamment, la différenciation est mise de l'avant pour illustrer l'incidence qu'elle possède sur le développement des PME du secteur brassicole. Nous discuterons donc de la définition de la différenciation de produit, de l'avantage concurrentiel, de l'acquisition de niche (segmentation) et de l'image de marque. Dans la section 2.2, un portrait du secteur brassicole est brossé. Ce dernier comprend: la définition d'une microbrasserie, l'historique de l'industrie brassicole, les fusions et les acquisitions et le portrait économique du secteur. La méthodologie est, par la suite, présentée. Cette dernière comprend: le type de recherche, le questionnaire, la cueillette de données, l'échantillon obtenu et le traitement de données. Une section sur les résultats et la discussion est ensuite présentée. Elle comprend: l'échelle de Likert, les microbrasseries étudiées (A et B), les différences et les ressemblances perçues des barrières, le contournement des barrières à l'aide de la différenciation, les grandes lignes, le test de Spearman et le résumé des résultats.

CHAPITRE 2- LE CONTEXTE THÉORIQUE

Le contexte théorique de ce mémoire couvre l'ensemble des barrières à l'entrée qui peuvent affecter le milieu brassicole. Les éléments de la différenciation sont aussi mis de l'avant. De plus, le contexte théorique fait mention des différents points saillants ayant trait au secteur des microbrasseries. Cette section facilite donc la compréhension des enjeux de cette recherche.

2.1 LES BARRIÈRES À L'ENTRÉE

Dans cette section, la définition de barrière à l'entrée est mise de l'avant. Les différentes définitions émises dans la revue de littérature sont présentées afin de démontrer les maintes nuances apportées par les différents auteurs. Cette section a pour but de mieux comprendre le phénomène auquel les dirigeants de PME ont à faire face.

2.1.1 La définition et les conséquences

Les barrières à l'entrée sont une caractéristique typique des marchés oligopolistiques. Elles ont été le sujet de maintes études pour aider les entrepreneurs à définir le phénomène et le comprendre. Ces dernières peuvent avoir de lourdes répercussions puisqu'elles limitent la concurrence. Les prix sont donc plus élevés, la qualité des produits est moindre, il y a moins d'innovation et le service à la clientèle s'amointrit. Au cours du 20^e et 21^e siècle, des auteurs reconnus mondialement, tel que Bain (1956), Stigler (1968) et Fisher (1979), ont émis différentes définitions soulevant les nombreuses interprétations du phénomène. Celles-ci font mention d'une fixation privilégiée des prix pour les firmes établies, des facteurs environnementaux nuisibles, des coûts contraignants, une notion de temps et de responsabilité sociale associés au type de marché pour les firmes entrantes.

Les définitions des barrières à l'entrée ont ainsi été élaborées de la sorte :

- Les firmes déjà installées peuvent fixer leur prix au-dessus du prix d'équilibre sans que d'autres firmes puissent entrer sur le marché. (Bain, 1956 cité par Pehrsson, 2009)
- Les barrières à l'entrée sont le coût de production qui est infligé aux compagnies qui désirent entrer sur le marché, mais que les compagnies présentes n'ont pas besoin de déboursier. (Stigler, 1968 cité par Demsetz, 1982)
- Une barrière à l'entrée est tout ce qui prévient l'entrée lorsqu'elle est socialement bénéfique (Fisher, 1979 cité par McAfee et al., 2003).
- Les barrières à l'entrée sont des obstacles auxquels les firmes doivent faire face lorsqu'elles essayent de s'installer sur un marché. (Porter, 1980 cité par Pehrsson, 2009)
- Les barrières à l'entrée sont des facteurs qui permettent l'obtention de profits économiques aux firmes installées alors qu'ils sont défavorables aux entreprises qui désirent s'installer sur un marché (Besanko et al., 2007 cité par Lutz et al., 2010).

Le point commun de ces différentes définitions est qu'il existe toujours une relation entre les entreprises présentes sur le marché et celles qui désirent s'y installer. Ces barrières ne doivent pas contraindre l'efficacité des marchés, car autrement, l'acte deviendrait inefficace et dans certains cas illégal. Ceci concerne principalement les barrières stratégiques puisque l'on ne peut rien juridiquement contre les barrières structurelles. Le défi des entreprises d'un marché oligopolistique est de tirer avantage des barrières à l'entrée qui sont considérées légales afin de restreindre l'entrée de nouveaux concurrents. L'analyse de McAfee et al. (2003) a permis de déterminer les lacunes que l'on retrouve dans la plupart des définitions présentées. Pour ce qui est de la définition de Bain (1956), ce

dernier a omis de prendre en considération la possibilité d'un marché caractérisé par une compétition féroce des prix issue d'un nombre important de firmes présentes. Le marché serait ainsi hostile aux firmes entrantes et posséderait des barrières à l'entrée qui ne seraient pas prises en considération. Bain (1956) a tenté de trouver les facteurs externes qui pouvaient influencer la compétition de sorte que le prix émis soit supérieur à celui que l'on retrouverait dans une industrie dominée par la compétition. Cette définition, qui implique un profit au-dessus de la normale pour les firmes présentes, s'avère véridique uniquement si le prix du produit émis excède le coût moyen de production. Bien que cet auteur ait réussi à définir certains facteurs, il faillit à expliquer concrètement la raison qui justifie la hausse des prix des firmes présentes (McAfee et al., 2004). Stigler (1968) a apporté une clarification aux barrières à l'entrée en affirmant que celles-ci étaient un avantage de coût que possèdent les firmes présentes sur les firmes qui désirent s'installer. Cet avantage permet aux entreprises présentes d'élever de façon permanente le prix de vente au-dessus du coût de production. Ceci permet, à ces firmes, de faire un profit nettement supérieur à la norme. Le problème avec cette définition, c'est que la notion de coût de production déboursé par les firmes présentes demeure controversée. La plupart du temps, les firmes présentes n'ont pas à payer ces coûts puisqu'elles l'ont déjà fait dans le passé. La définition met de l'avant l'avantage que possèdent les firmes présentes à faire un profit supplémentaire puisqu'elles ne payaient pas le prix d'entrée de façon récurrente. Le problème de cette affirmation est que l'auteur sous-entend que le profit ainsi engendré est une barrière à l'entrée. En ce qui concerne Fisher (1979), ce dernier apporte la notion de «socialement bénéfique», mais elle s'applique uniquement si la vision de la société et de la firme entrante diffèrent quant à la possibilité de s'installer sur un marché. Par exemple, l'arrivée d'une nouvelle firme pourrait s'avérer socialement bénéfique puisqu'elle permettrait une diminution des prix de vente issue de la compétition. De plus, une nouvelle firme peut apporter sa part d'innovation dans l'industrie ce qui va donner de nouvelles allures au marché. Cet aspect semble être subjectif et difficilement qualifiable.

Les barrières à l'entrée, en plus de posséder plus d'une définition, sont perçues de différentes façons par les dirigeants d'entreprises. Les micro firmes perçoivent davantage

les barrières à l'entrée que les PME et les GE selon Kemp et Lutz (2006). Dans le même ordre d'idée, les PME sont plus affectées par ces contraintes que les GE. Les GE possèdent de plus grandes et de meilleures ressources, dont le capital et l'expertise, pour éviter ces désagréments. De nombreux fonds peuvent être requis afin de lancer une campagne publicitaire soutenue, un logo ainsi qu'un nom de marque attrayant, une recherche et un développement d'appoint et une compensation salariale digne de mention pour un personnel qualifié. La taille de l'entreprise a donc un rôle à jouer lorsqu'une firme désire contourner les barrières à l'entrée. Il existe une différence entre la stratégie employée par les petites et les grandes firmes. Les plus petites firmes vont davantage opter pour une stratégie de survie alors que les plus grosses vont tenter de tirer avantage du marché grâce à leur expérience. Les entreprises de moyenne envergure optent pour une stratégie hybride. Elles peuvent ainsi opter pour une stratégie de survie, comme le ferait une petite entreprise, ou bien elles peuvent opter pour une stratégie de croissance, comme le feraient les grandes entreprises qui possèdent de l'expérience. Les petites entreprises ne sont pas nécessairement conscientes des concurrents qui pourraient entrer sur le marché, mais sont plus concernées par les concurrents qui pourraient pénétrer la niche qu'elles exploitent (Kemp et Lutz, 2006).

Les nouveaux entrants apportent du changement dans un secteur puisqu'ils génèrent des approches inexploitées et de nouvelles mentalités. Ils renouvellent ainsi la dynamique économique d'un marché en plus de contribuer à la création de nombreux emplois. Ces firmes entrantes sont de précieux atouts pour le développement économique. Le comportement stratégique pour contourner ces barrières est donc d'une importance incontestable. Les auteurs de nombreux ouvrages, dont Lutz et al. (2010), ont soulevé deux traditions distinctes concernant les barrières à l'entrée soient : l'organisation industrielle et le management stratégique. L'organisation industrielle consiste à ce qu'une entreprise analyse la compétition et les barrières menaçantes alors que le management stratégique consiste à ce qu'une entreprise utilise ces barrières et en tire profit afin d'obtenir des avantages compétitifs. Ces deux types d'approches ont permis la distinction de deux types de barrières à l'entrée soit: les stratégiques et les structurelles. Les barrières structurelles

sont en lien avec les caractéristiques du marché alors que les barrières stratégiques proviennent d'une firme pour limiter la concurrence. Les barrières structurelles ne peuvent point être influencées par les entreprises installées alors que les barrières stratégiques reflètent le comportement compétitif de ces firmes et démontrent les stratégies qu'elles peuvent employer pour conserver leurs parts de marché (Pehrsson, 2009). Pour ce qui est des barrières stratégiques, les menaces et l'engagement sont deux moyens utilisés pour influencer la compétition (Eaton et Lipsey, 1980). La menace est employée en réponse à un comportement défavorable d'un concurrent. Cette dernière a pour effet de ralentir le rival dans sa lancée évitant ainsi des répercussions négatives sur la firme. L'engagement est plutôt un comportement employé par une firme, pour ses fins propres, en réponse à une action rivale. Parmi les barrières structurelles, on retrouve: l'accès au capital, les coûts irrécupérables, les économies d'échelle, les désavantages de coûts et la réglementation. Les barrières stratégiques sont: la distribution, le limit pricing, la surcapacité, la recherche et le développement et la publicité (Lutz et al., 2010). Les barrières à l'entrée occasionnées par le biais de la R&D ainsi que par la publicité ne sont que temporaires et doivent être renouvelées constamment. La recherche et le développement peuvent être employés pour surpasser la compétition. Cette stratégie nécessite des fonds, mais permet de contourner ce type de barrière. L'accès au capital permet aux entreprises entrantes d'investir dans la recherche et le développement. Elles peuvent ainsi offrir des produits de qualité égale ou supérieure aux concurrents. Les stratégies sont déployées en fonction des forces de l'entreprise, en réponse au changement de l'environnement, afin de limiter l'exploitation possible de leurs faiblesses par leurs concurrents. Il existe donc une relation entre les barrières structurelles et stratégiques. Une stratégie peut être récurrente dans un secteur et ainsi faire partie intégrante de sa structure. Les barrières stratégiques et structurelles sont indéniablement reliées (Porter, 1980 cité par Lutz et al., 2010). Les barrières stratégiques sont, à la base, ancrées dans la structure du marché. Les GE du secteur brassicole, par exemple, possèdent des économies d'échelle. Elles sont conscientes que les microbrasseries ne possèdent pas un tel avantage. Les GE peuvent donc opter pour une stratégie de limit pricing (barrière stratégique), issue, notamment, des économies d'échelle (barrière

structurelle), pour éliminer cette concurrence. Les différents acteurs présents doivent ainsi élaborer leur stratégie en fonction de ces différents éléments contraignants.

Le tableau 1 démontre l'ensemble des barrières à l'entrée présentes dans le secteur brassicole. Il distingue les barrières structurelles des barrières stratégiques.

Tableau 1
Les différentes barrières à l'entrée

Barrières structurelles	Barrières stratégiques
1. L'accès au capital	1. La distribution
2. Les coûts irrécupérables	2. Le limit pricing
3. Les économies d'échelle	3. La publicité
4. Les désavantages de coûts	4. La recherche et le développement
5. La réglementation	5. La surcapacité

Certains auteurs, dont Pehrsson (2009), ont employé les termes de facteurs endogènes et exogènes pour décrire les barrières stratégiques et structurelles. Ce sont, en fait, des synonymes. Les barrières endogènes concernent les stratégies employées par les firmes présentes alors que les barrières exogènes caractérisent la structure du marché. Ces termes sont aussi valides et auraient pu être employés. Les barrières exogènes décrites par Pehrsson (2009) comprennent l'accès aux distributeurs ainsi que la recherche et le développement. Malgré les propos émis par Pehrsson (2009), ces facteurs s'appliquent davantage aux barrières stratégiques dans le milieu brassicole. L'accès aux distributeurs est restreint pour les nouveaux joueurs puisque les grands brasseurs ont une emprise sur le réseau de distribution. La barrière à l'entrée est donc dite stratégique puisqu'elle découle du comportement des firmes présentes. La recherche et le développement sont aussi considérés comme une barrière à l'entrée stratégique, dans notre cas, puisqu'elle est propre à la firme. Les barrières endogènes de Pehrsson (2009) comprennent les campagnes publicitaires.

Elles peuvent être intégrées à la section publicité (1.2.2.5) de notre recherche. Ainsi il est possible de constater que, tout comme son concept de base, les éléments composant les barrières à l'entrée stratégiques et structurelles sont changeants *et doivent être adaptés au marché* auxquels ils se rapportent.

Les barrières empêchent, de façon directe ou indirecte, les nouvelles firmes d'entrer sur un marché particulier. Les firmes ont plus de chances de réussir à s'installer sur un marché si elles ont connaissance de la nature des barrières présentes et si elles savent comment les contrer. L'entreprise doit obtenir les ressources (accès au capital) pour être difficilement imitable par la concurrence. Les firmes entrantes s'attendent à ce que les entreprises présentes continuent de produire la même quantité de biens qu'elles faisaient avant leur entrée. Pourtant, leur arrivée change la dynamique du marché et peut occasionner une réponse de la part des firmes présentes (réajustement de leur production en fonction de l'entrée). Ces dernières peuvent décider de diminuer la quantité de biens produits pour diminuer l'offre totale offerte sur le marché tout comme elles peuvent l'augmenter pour accroître davantage l'offre et ainsi diminuer les prix (surcapacité). Ces deux réactions vont indéniablement avoir une incidence sur la survie ou la sortie de la nouvelle firme. Les firmes peuvent aussi décider d'abaisser leurs prix temporairement pour éliminer la nouvelle concurrence (limit pricing). Certains des consommateurs vont hésiter à changer de compagnie puisqu'ils peuvent demeurer fidèles à la marque connue (image de marque). Ils peuvent ainsi vouloir éviter les risques associés à l'adhésion de la nouvelle marque. Ceux-ci sont que quelques exemples des manifestations des barrières à l'entrée.

Les divers types d'industries ont permis l'apparition de barrières à l'entrée différentes et ont donné naissance à moult visions du phénomène. L'ensemble de ces définitions est véridique dans le secteur auquel elles s'appliquent. Les barrières à l'entrée présentées par Pehrsson (2009) n'étaient pas identiques aux nôtres. Pourtant, les barrières étudiées dans ces deux cas diffèrent et s'appliquent au marché auquel elles se rapportent. Les définitions précédemment énoncées ont permis une compréhension générale du sujet. À la lumière de ces textes, il est possible de croire que les barrières à l'entrée sont la résultante

de facteurs internes et externes propres à un marché particulier. *Elles peuvent être le déploiement d'une stratégie des firmes présentes comme elles peuvent être une partie intégrante de la structure du marché.* Les barrières à l'entrée sont l'ensemble des éléments empêchant une nouvelle firme de s'installer sur un marché où les entreprises présentes sont profitables. Les barrières stratégiques et structurelles seront donc développées davantage pour mieux comprendre les enjeux auxquels font face les microbrasseurs.

2.1.2 Les types de barrières à l'entrée

Dans cette section, les barrières à l'entrée seront réparties selon deux catégories soit les barrières structurelles et les barrières stratégiques. Les différentes notions propres à ces barrières seront davantage expliquées dans la section qui leur est attribuée.

2.1.2.1 Les barrières structurelles

Les barrières structurelles seront les premières décrites. Elles sont des barrières issues des caractéristiques du marché. Celles-ci sont: l'accès au capital, les coûts irrécupérables, les économies d'échelle, les désavantages de coûts et la réglementation gouvernementale.

2.1.2.1.1 L'accès au capital :

L'accès au capital consiste à obtenir les fonds nécessaires au démarrage de l'entreprise pour pouvoir se procurer, en autres, l'équipement désiré. Les firmes tentent ainsi d'obtenir du financement auprès des institutions financières pour mettre en œuvre leurs projets. L'obtention de ces fonds n'est pas toujours chose facile et dépend du dossier du demandant. Cette barrière à l'entrée est souvent l'une des premières auxquelles les dirigeants d'entreprise ont à faire face.

Le maintien de capital peut être nécessaire pour conserver sa position de pouvoir sur le marché (Eaton et Lipsey, 1980). Le capital monétaire permet à la firme de posséder un pouvoir d'achat accru et le capital physique permet à l'entreprise d'effectuer des économies d'échelle. Ces éléments permettent à la firme d'avoir une position de force sur le marché. Le capital physique peut devenir désuet pour une entreprise présente. Le coût pour adopter les changements technologiques peut s'avérer être une barrière. Lorsque c'est le cas, une firme entrante peut déceler une opportunité d'affaires en s'équipant adéquatement. Elle peut ainsi surpasser la production des firmes présentes à l'aide d'équipements d'appoints. L'engagement intemporel de capital spécifique à un marché, ainsi que sa perte de valeur, s'avère donc être une barrière à l'entrée pour les nouvelles firmes (Eaton et Lipsey, 1980).

L'investissement de capital physique représente une partie des coûts irrécupérables (Balasubramanian et Sivadasan, 2009). Un marché sans coûts irrécupérables impliquerait que le capital ne serait pas spécifique au produit et qu'il serait facilement revendable par la suite. Si le capital physique est spécifique dans une industrie, la revente du matériel risque d'être ardue. La revente de capital physique peut se faire entre les entreprises de différentes industries. Les firmes entrantes sont moins enclines à se lancer sur un tel marché dû à la difficulté de revente et au coût d'achat de ces installations. L'efficacité du capital physique comme barrière à l'entrée dépend de sa durabilité. L'équipement doit être changé régulièrement lorsqu'il s'use rapidement. Dans ce cas, l'équipement peut être moins efficace et assure un moins bon rendement. Ceci peut donc s'avérer problématique.

La création d'une entreprise nécessite des fonds. Les ressources financières sont nécessaires, entre autres, pour l'achat de divers équipements. Elles peuvent aussi servir pour la création d'une image de marque, pour faire de la recherche et du développement et pour maintes autres fins. L'accès au capital est essentiel pour que les microbrasseries puissent se procurer les équipements nécessaires à la fabrication d'une bière. Ces derniers sont leurs principales dépenses. L'accès au capital joue comme barrière à l'entrée, dans le secteur brassicole, car les firmes entrantes qui n'y ont pas accès ne peuvent guère se procurer le matériel nécessaire à leur implantation.

2.1.2.1.2 Les coûts irrécupérables

Les coûts irrécupérables sont des dépenses encourues que les dirigeants d'entreprises ne peuvent plus récupérer. Ils peuvent se manifester de maintes façons. Il peut s'agir d'équipement dont la valeur de revente est moindre. Ils sont ainsi associés aux pertes qui s'y rattachent. Ils peuvent aussi être associés au temps consacré à la recherche et le développement. Les coûts de la main-d'œuvre peuvent alors y être associés. Ils peuvent aussi être liés à la spécificité de l'équipement. Sa revente est alors peu envisageable. L'étendue d'un tel concept est assez large et touche ainsi plusieurs secteurs de l'entreprise.

Les coûts irrécupérables sont à la fois des barrières à l'entrée et des barrières à la sortie (Rosenbaum et Lamort, 1992). Ils agissent, en premier lieu, comme barrière à l'entrée puisqu'ils incitent les nouveaux investisseurs à penser aux risques associés à l'échec éventuel de la mise en marché de leurs produits. Les coûts irrécupérables agissent, en second lieu, comme barrière à la sortie, car une fois sur le marché, les nouvelles firmes ont investi une somme importante pour s'implanter. Elles ne veulent donc point voir leurs investissements être réduits à néant. Elles prolongent ainsi, la plupart du temps, leur présence sur le marché. Certains auteurs, dont Cabral et Ross (2008), ont ainsi apporté la notion d'engagement liée aux coûts irrécupérables. L'une des façons d'amoindrir les risques encourus, par les coûts irrécupérables, est d'établir des contrats avec des clients avant que les frais n'aient été déboursés. La firme entrante peut ainsi évaluer la position minimale qu'elle peut occuper sur un marché et obtenir une approximation du revenu qu'elle peut obtenir avant de se lancer en affaires. Cette stratégie dépend, dans certains cas, des frais de transactions avec les clients. Même si ces frais sont infimes, il peut toujours s'avérer judicieux de les déboursier avant d'investir une importante somme d'argent. Une partie de celle-ci représente les coûts irrécupérables. Inutile de rappeler que ces derniers représentent des pertes définitives. Ces contrats établis, avant la mise en marché, permet d'amoindrir le risque de guerre prix suivant l'entrée d'une nouvelle firme. La stratégie de limit pricing des firmes présentes ne peut pas être mise en œuvre si les nouvelles firmes ont déjà signé un contrat d'entente avec la clientèle cible.

Les coûts irrécupérables sont des barrières à l'entrée que les firmes existantes ont déjà contournées (Spulber, 2003). Les frais associés, entre autres, à l'installation d'usine, à l'achat d'équipement et à la R&D ont déjà été déboursés par les firmes présentes. Des coûts irrécupérables élevés rendent donc la tâche des firmes entrantes plus ardue. Lorsque les pertes associées aux coûts irrécupérables sont importantes, les nouvelles firmes sont moins enclines à s'installer sur un marché. Ces dernières peuvent avoir de la difficulté à être productives, car elles ne connaissent pas autant le marché que ces rivaux déjà présents (Balasubramanian et Sivadasan, 2009). C'est l'expertise qui permet aux firmes présentes d'être plus productive.

Si l'entrée des nouvelles firmes échoue, les coûts irrécupérables font en sorte que les pertes totales sont plus grandes. Certaines industries nécessitent peu d'engagements de la part des firmes entrantes. Ces entreprises n'ont point besoin de déboursier des sommes qui seront sujettes aux coûts irrécupérables. Si les firmes entrantes désirent s'implanter et peuvent, par la suite, sortir à leur guise sans subir de lourdes pertes, alors les coûts irrécupérables sont perçus comme des frais d'implantation. Ce phénomène porte souvent le nom de «hit-and-run» et est fréquent pour les firmes entrantes lorsque ces frais d'implantation sont peu élevés (Ross, 2004). En position de difficulté, les entreprises entrantes peuvent décider de se compromettre davantage. Autrement, certains coûts investis seraient définitivement perdus. Les coûts irrécupérables sont perçus comme des barrières à l'entrée pour les nouvelles firmes dans les industries profitables et comme élément protecteur pour les entreprises déjà présentes. Ces marchés sont intéressants pour les nouvelles firmes puisqu'ils semblent être garants d'un certain succès, mais les coûts irrécupérables empêchent leur implantation. Les coûts irrécupérables protègent les firmes présentes contre les nouveaux concurrents potentiels. De larges investissements permettent aux firmes entrantes de changer la réponse des firmes présentes (Cabral et Ross, 2008). L'habilité de commettre les bons investissements peut être la source d'un avantage concurrentiel chez les entreprises entrantes. D'autres industries nécessitent un fort engagement des firmes entrantes. Ces dernières prennent alors un risque élevé à s'installer

sur le marché et espèrent que leurs investissements seront payants sur le long terme. Autrement, ces entreprises subiront de lourdes pertes issues des coûts irrécupérables. Ce phénomène porte parfois le nom de «lottery ticket» (Ross, 2004) puisque l'issue de ces investissements est imprévisible, mais peut s'avérer payant. Dans ce type d'industries, impliquant d'importants engagements, les firmes entrantes se font plus rares. Il est important de commettre des actions irréversibles qui forcent la concurrence à changer leur réponse face à la nouvelle entreprise. La compétition peut être encline à lutter de façon moins féroce, les fournisseurs peuvent s'engager davantage et les consommateurs peuvent être conquis par les investissements des nouvelles firmes (Cabral et Ross, 2008).

Les coûts irrécupérables peuvent être endogènes, comme l'installation d'usines, ou bien encore exogènes, comme l'élaboration d'une campagne publicitaire (Cabral et Ross, 2008). Le premier type concerne les coûts associés au lancement ou au développement de la firme alors que le second concerne les coûts liés à l'interaction des firmes du marché. Les coûts irrécupérables peuvent aussi permettre aux firmes présentes de produire en quantité si importante que l'entrée des nouvelles entreprises ne serait pas profitable. La présence d'usine plus imposante des firmes installées peut en être la cause.

Les microbrasseries connaissent présentement une vague de popularité au Québec. Le secret de la réussite de ces entreprises repose sur l'élaboration de nouvelles bières. Le temps consacré pour mettre au point ces produits convoités implique certains coûts irrécupérables. Ces derniers sont nécessaires pour payer la main-d'œuvre ainsi que pour se procurer les ingrédients requis à la création d'un produit innovateur. Les coûts irrécupérables peuvent être une barrière à l'entrée, car ils sont nécessaires aux microbrasseurs pour se démarquer de la concurrence. Ils ne garantissent, par contre, aucunement le succès de leur entreprise.

2.1.2.1.3 Les désavantages de coût/ Les économies d'échelle

Les désavantages de coûts sont les frais supplémentaires que doit payer une firme comparativement à l'un de ses rivaux du même secteur. Les économies d'échelle consistent à réduire le coût unitaire d'un produit en augmentant sa production. Ces dernières favorisent alors la domination d'une entreprise par ses coûts réduits de production. Ces deux phénomènes sont donc fortement associés. Les désavantages de coûts sont, entre autres, une résultante des économies d'échelle des firmes rivales.

Les désavantages de coûts se manifestent au sein de maintes entreprises. Le prix des produits entrants peut jouer à titre de barrière à l'entrée. Dans tout marché hautement compétitif, les entreprises présentes veulent offrir un produit fini à un prix attrayant pour obtenir les plus grandes parts de marché possible. Les désavantages de coûts peuvent être le reflet de la nature des interactions entre une firme entrante et ses compétiteurs. Des intrants dispendieux peuvent rendre les firmes entrantes moins compétitives. Cette stratégie est davantage employée par les firmes spécialistes comme les microbrasseries (PME). Une stratégie des firmes génériques, qui sont généralement des GE, est de dominer le marché à l'aide de leurs avantages de coûts qui leur permet de produire à plus grande échelle. Les firmes possédant des avantages de coûts tendent à être plus facilement substituables, dû probablement à la généralité des produits, alors que celles qui possèdent des désavantages de coûts ont tendance à avoir une demande plus inélastique due à la spécificité de leurs produits (Besanko, 2001).

Les économies d'échelle permettent aux firmes présentes de réduire leur coût unitaire grâce à une production soutenue de leur produit. L'efficacité d'une firme peut créer une barrière aux concurrents. Cette dernière consiste à obtenir les meilleurs résultats en fonction des ressources utilisées. Pour qu'il y ait une barrière à l'entrée issue des économies d'échelle, il y a, la plupart du temps, une différence notable entre le prix et le profit envisagés d'une entreprise avant son entrée et après son implantation sur le marché (Schmalensee, 1981). Ceci s'explique, entre autres, par le fait que les entreprises entrantes

ne connaissent pas aussi bien le marché que les firmes présentes. Sa production dépend de la demande de la clientèle pour son bien. La quantité produite est souvent sujette à changement. Les entreprises qui désirent s'installer sur un marché offrent rarement une grande quantité de leurs produits. C'est pourquoi ces entreprises profitent peu des économies d'échelle comparativement à leurs rivaux existants. Des arrangements préalables, issus d'une incompréhension du milieu, peuvent faire en sorte qu'une compagnie fasse de mauvais placements lors de sa création. La différence entre ces placements, antérieurs et ultérieurs, permet aux entreprises d'obtenir des économies d'échelle variées. Ces investissements peuvent concerner l'achat d'équipement. Si une entreprise achète trop d'équipement et ne possède pas suffisamment de place d'entreposage (car le produit est en faible demande), les machines risquent de ne pas marcher à plein régime. Ceci va causer des pertes pour l'entreprise. Les entreprises entrantes sont donc moins disposées à effectuer des économies d'échelle. Une fois installées dans l'industrie, ces entreprises peuvent mettre au point un modèle d'affaires plus efficient. Celui-ci leur permet de demeurer tout aussi compétitives qu'une compagnie qui serait déjà bien implantée. Lorsqu'une firme entrante a établi un modèle d'affaires efficient, il n'y plus autant de différence entre sa position et celle d'une entreprise déjà présente.

Dans les marchés oligopolistiques, il existe au moins deux types de modèles pour atteindre l'équilibre. Le modèle de Bertrand, dont la variable stratégique est le prix, et le modèle de Cournot, dont la variable stratégique est la quantité. Dans les marchés oligopolistiques, les entreprises présentes ont souvent la capacité de produire davantage, mais font autrement puisque leur but premier est de maximiser leur profit. Si l'on se fie au modèle de Cournot, la quantité produite se retrouve à la jonction du coût marginal et du revenu marginal. La demande résiduelle est la quantité de bien qui peut être produite par une autre firme. Dans la mesure où une nouvelle firme désire satisfaire cette demande, il est toujours possible pour l'entreprise établie d'augmenter sa production et ainsi contrer l'arrivée de nouveaux concurrents. La capacité de production, qui permet aussi d'obtenir les économies d'échelle, peut ainsi permettre de contrer la concurrence. Les économies qui en découlent ne sont qu'une seule barrière qui provient de la capacité de production.

Lorsque les économies d'échelle sont un facteur prédominant d'une industrie, les nouveaux arrivants doivent investir une importante somme d'argent pour pouvoir produire en quantité suffisante. Ils doivent aussi promouvoir leurs produits de façon à ce qu'ils écoulent rapidement leur stock. Lorsque la firme entrante ne réussit pas à être aussi efficiente que la firme déjà installée, les économies d'échelle peuvent être contournées par une différenciation de produit. La spécialisation des petites firmes aide ces dernières à concurrencer les plus grandes qui possèdent des économies d'échelle (Shaffer, 1985). Si le client perçoit, ou si le produit est simplement supérieur à celui déjà offert sur le marché, les clients peuvent être enclins à opter pour le produit de qualité à coût plus élevé. Une firme possédant de faibles économies d'échelle doit être capable de compenser par la présence de forts capitaux et doit évoluer dans un marché peu développé, donc faiblement concentré et où la demande est forte (Harrigan, 1981). Les capitaux permettent à l'entreprise d'investir dans la R&D et de se spécialiser. Le marché peu développé favorise la différenciation. Les firmes, évoluant dans un marché où les économies d'échelle ne sont pas avantageuses, pourraient contourner cette barrière en développant des produits nécessitant l'utilisation de technologie ou de procédé hautement supérieurs. Dans un marché où les économies d'échelle ont un impact significatif sur la rentabilité des firmes, les entreprises entrantes sont désavantagées puisqu'elles doivent aussi produire à grande quantité pour pouvoir être compétitives.

Les multinationales possèdent l'avantage de produire en masse. Pour produire un litre de bière, les microbrasseries nécessitent jusqu'à cinq fois plus d'employés que les grands brasseurs (Delacour, 2012). Ceci est l'un des désavantages de coûts présents dans le secteur brassicole. La bière de microbrasserie peut difficilement égaler le prix des bières commerciales. Les désavantages de coûts vont jouer à titre de barrière à l'entrée dans ce milieu, car le prix de vente d'une bière artisanale reflète son besoin de personnel qualifié (maître brasseur). Les économies d'échelle vont jouer à titre de barrière à l'entrée puisqu'elles reflètent la capacité restreinte de production des microbrasseries (moins de 300 000 hectolitres).

2.1.2.1.4 La réglementation gouvernementale

La réglementation gouvernementale concerne toutes les lois établies visant le respect des normes apparent à un secteur donné. Cette dernière est une barrière à l'entrée puisqu'elle restreint le champ d'action des entreprises pour s'assurer de leur conformité. Les firmes déviantes obtiennent de sévères sanctions. Par conséquent, les entreprises entrantes doivent indéniablement suivre ces normes.

Les entreprises sont assujetties à de nombreuses politiques gouvernementales qui assurent une compétition loyale au sein d'une industrie. Ces dernières doivent suivre les lois sur la concurrence qui sont émises par les autorités fédérales. Ces lois sont surveillées par le Bureau de la concurrence. Certaines sanctions peuvent être imposées si une entreprise abuse de son pouvoir de marché (Lutz et al., 2010). Les interactions entre les différentes firmes présentes sur un marché sont ainsi surveillées. Les lois sur la concurrence doivent être respectées pour que les PME puissent avoir leurs chances sur le marché. Comme toute loi, certaines firmes tentent de les contourner. Les PME pourraient ainsi subir des abus de position dominante de la part des grandes firmes de l'industrie. Les lois sur la concurrence doivent donc être bien appliquées.

De nombreux permis peuvent être requis pour qu'une entreprise puisse s'implanter. Pour obtenir ceux-ci, les firmes doivent remplir certaines exigences. Pour ce qui est du secteur brassicole, ces permis sont principalement contrôlés par la régie des alcools, des courses et des jeux (RACJ). Celle-ci est une organisation qui relève du Ministère de la Sécurité publique du Québec. Les microbrasseurs doivent faire une demande auprès de la RACJ pour obtenir un permis de brasseur (artisanal/industriel) et un permis de bar. Un permis de restauration peut aussi être demandé auprès du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). Un permis pour la terrasse peut être nécessaire dans certains cas. Pour ce faire, les dirigeants de ces PME doivent faire la demande de permis d'exploitation auprès du ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. De nombreux permis doivent être octroyés pour qu'une

microbrasserie puisse être légale. L'obtention de ces derniers peut être problématique si les exigences demandées ne sont pas remplies.

La loi sur le prix minimum de la bière a un impact sur les entreprises du secteur brassicole. Elle permet, à l'aide du prix limite, de diminuer l'efficacité de la stratégie de limit pricing. Pour démontrer l'incidence des lois gouvernementales: «Toutes les recherches le démontrent sans l'ombre d'un doute: le prix de l'alcool est un déterminant fondamental de sa consommation, surtout pour les plus jeunes. Il exerce une influence considérable sur les comportements des consommateurs et sur le niveau de leur consommation.» (Perron, 2012). La réglementation, qui favoriserait une baisse du prix minimal de vente, permet ainsi d'augmenter le niveau de consommation et donc le volume de ventes des entreprises. La Régie des alcools, des courses et des jeux révisé le prix plancher de la bière tous les ans selon l'indice des prix à la consommation (IPC). La loi qui régit le plus bas prix a été révisée en 1995 et a été établie pour limiter les excès (Perron, 2012). Le prix minimum est donc installé selon le pourcentage d'alcool contenu dans la bière. Comme le prix minimum de la bière a une incidence sur le volume des ventes, les entreprises du secteur brassicole pourraient être gênées par la fluctuation de ce dernier.

Le prix minimal d'une bière varie selon la teneur d'alcool et son type de contenant. En date du 1er avril 2015, le plus bas prix permis par la loi est de: 2,8589 \$ le litre pour la bière contenant moins de 4,1 % d'alcool, 3,0197 \$ le litre pour la bière contenant au moins 4,1 % et au plus 4,9 % d'alcool, 3,1324 \$ le litre pour la bière contenant plus de 4,9 % et au plus 6,2 % d'alcool et 3,2375 \$ le litre pour la bière contenant plus de 6,2 % d'alcool (gouvernement du Québec, 2015). L'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) contrôle la réglementation de la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques (gouvernement du Canada, 2006).

Voici un aperçu du prix minimum de la bière que vous pouvez vous procurer en épicerie. Ces données permettent de comparer le prix d'une bière commerciale à celle des bières artisanales des cas étudiés.

Tableau 2
Les plus bas prix permis par la loi ¹

Catégorie	Teneur en alcool par volume			
	moins de 4,1%	Au moins 4,1% et au plus 4,9%	Plus de 4,9% et au plus 6,2%	Plus de 6,2%
Prix au litre	2,86\$	3,02\$	3,13\$	3,24\$
CONTENANT 330ML				
6 bouteilles	5,66\$	5,98\$	6,20\$	6,41\$
1 bouteille	0,94\$	1,00\$	1,03\$	1,07\$
CONTENANT 341ML				
24 bouteilles	23,40\$	24,71\$	25,64\$	26,50\$
12 bouteilles	11,70\$	12,36\$	12,82\$	13,25\$
1 bouteille	0,97\$	1,03\$	1,07\$	1,10\$
CONTENANT 355ML				
24 bouteilles	24,36\$	25,73\$	26,69\$	27,58\$
6 bouteilles	6,09\$	6,43\$	6,67\$	6,90\$
1 bouteille	1,01\$	1,07\$	1,11\$	1,15\$
CONTENANT 500ML				
6 bouteilles	8,58\$	9,06\$	9,40\$	9,71\$
1 bouteille	1,43\$	1,51\$	1,57\$	1,62\$
CONTENANT 750ML				
12 bouteilles	25,73\$	27,18\$	28,19\$	29,14\$
1 bouteille	2,14\$	2,26\$	2,35\$	2,43\$
CONTENANT 1,18L				
8 bouteilles	26,99\$	28,51\$	29,57\$	30,56\$
1 bouteille	3,37\$	3,56\$	3,70\$	3,82\$

Les différentes lois établies par le gouvernement peuvent freiner certains entrepreneurs. En ce qui a trait aux microbrasseries, il existe différents permis que les propriétaires doivent obtenir pour pouvoir brasser et vendre leurs bières. Les dirigeants de ce secteur doivent obtenir un permis de producteur artisanal pour vendre leurs bières sur place (avec un permis d'alcool) et un permis industriel pour vendre à l'extérieur de leur

¹ Tiré de Gouvenement du Québec (2015)

établissement. De plus, un permis pour la terrasse est nécessaire. La loi régit aussi le plus bas prix de vente permis. La réglementation gouvernementale peut ainsi freiner les entrepreneurs en les forçant à remplir certaines conditions pour qu'ils puissent intégrer le marché.

2.1.2.2 Les barrières stratégiques

Cette section concerne les barrières stratégiques. Ces dernières traitent du comportement de firmes rivales. Celles-ci sont une réponse des firmes présentes à l'arrivée de firmes entrantes. Parmi celles-ci on retrouve: le limit pricing, la surcapacité, la recherche et le développement, la distribution et la publicité.

2.1.2.2.1 Le limit pricing

Le limit pricing a été défini comme étant le plus haut prix qu'une firme présente peut exiger sans induire l'entrée de nouvelles firmes (Bain, 1949 cité par Utaka, 2008). Pour obtenir le meilleur profit envisageable, une firme doit parfois faire des sacrifices dans l'immédiat (Kamien et Schwartz, 1971). Le limit pricing est une stratégie qui vise à balancer les profits à court et à long terme. Dans l'immédiat, la firme diminue ses profits et peut même obtenir un bilan négatif dans l'espoir d'éliminer la concurrence. Elle peut ainsi espérer, à plus long terme, conserver la part de marché que la nouvelle firme tentait de s'approprier. Le limit pricing peut être appliqué lorsqu'une firme présente juge qu'il y a une probabilité notable qu'une nouvelle firme s'installe. Cette dernière n'a pas nécessairement entamé les démarches requises pour entrée sur le marché. Le limit pricing peut ainsi être utilisé à titre préventif.

Les firmes présentes signalent leurs faibles coûts de production en affichant un prix excessivement bas. Ce dernier décourage les firmes entrantes de demeurer sur le marché. La firme entrante perçoit la menace et doit, en dépit de trouver une solution adéquate, se retirer du marché. Selon De Bondt (1976), cette stratégie est efficace lorsque la firme

entrante ne connaît pas les coûts de production de la firme présente. L'asymétrie d'information joue un rôle important, car elle se manifeste entre la firme présente et celle désireuse de s'installer sur le marché. Les firmes présentes sont plus enclines à employer le limit pricing lorsqu'il y a une asymétrie d'information entre la firme présente et la firme entrante. Les nouvelles firmes sont tentées d'entrer sur un marché lorsque les profits des industries présentes sont alléchants et lorsqu'il y a une anticipation du taux de croissance de la demande.

Les notions de base du limit pricing impliquent qu'une firme présente émet un prix inférieur à la norme pour convaincre les nouvelles firmes que leur entrée ne serait pas profitable (Bagwell et Ramey, 1991). Les firmes entrantes sur un marché peuvent constater le prix de vente des entreprises déjà installées. Ces observations leur permettent d'évaluer approximativement le coût maximal de production d'un bien. Si le bien que désirent produire les nouvelles firmes est peu dispendieux, elles peuvent entrevoir la possibilité de s'installer sur le marché. Ce faisant, les firmes présentes peuvent profiter de cette asymétrie d'information pour augmenter le prix de leur produit et ainsi laisser croire, à leurs futurs rivaux, des coûts élevés de production (Harrington, 1987). Dans une situation d'oligopole, il existe plus d'une firme présente. Cela complique la tâche des entreprises installées pour irradier la menace de futurs concurrents potentiels. Les firmes entrantes peuvent observer l'ensemble de leurs rivaux avant de s'installer sur le marché. Dans le cas où il y a seulement une infime partie des firmes présentes qui décide de diminuer ou d'augmenter leur prix de vente, et que le reste des firmes implantées conservent leur prix initial, les firmes entrantes peuvent percevoir une stratégie de fixation anormale des prix de la part de leurs concurrents. Ainsi, elles peuvent tout simplement tenter de l'ignorer. Par contre, lorsqu'il s'agit du limit pricing à proprement dit (diminuer le prix en dessous du seuil de rentabilité de la firme entrante) les autres firmes ont tendance à suivre cette initiative pour conserver leur clientèle. La différence entre le profit obtenu avant et après l'entrée d'une nouvelle firme doit être prise en considération par les firmes présentes afin de s'assurer que la stratégie déployée soit réellement bénéfique. Dans certains cas, l'arrivée d'un nouveau concurrent a des répercussions majeures sur le profit des entreprises établies. Dès que la

menace des nouvelles firmes est dissipée, les entreprises présentes peuvent réinstaller leurs prix initiaux et s'assurent ainsi de conserver la place qu'elles occupent sur le marché. Le limit pricing permet, à long terme, aux firmes présentes de conserver les profits qu'elles avaient avant l'entrée de la nouvelle firme.

Le limit pricing est une barrière à l'entrée puisque les firmes établies peuvent fixer leur prix sous le seuil de rentabilité de la firme entrante. Dans le cas des microbrasseries, la législation ralentit cette stratégie grâce au prix minimal établi. Ce dernier a été fixé pour éviter les abus de consommation. Le limit pricing pourrait, néanmoins, s'avérer être une barrière à l'entrée si le prix minimal de vente permis est inférieur au coût marginal des firmes entrantes.

2.1.2.2.2 La surcapacité

La surcapacité est une production excédentaire à la demande. La surcapacité est une barrière à l'entrée puisqu'une augmentation de l'offre sature la demande et réduit le prix de vente du produit jusqu'à ce qu'il devienne improfitable pour la firme entrante.

La surcapacité peut être perçue comme une tactique agressive pour s'emparer du marché, une menace réelle pour les nouvelles firmes quant à leurs investissements, une stratégie pour changer la perception d'entrepreneur afin de les inciter à exploiter d'autres marchés et une façon de transformer graduellement ses coûts fixes en des coûts irrécupérables (Hilke, 1984). La tactique agressive peut être une réponse instantanée à l'arrivée d'un nouveau concurrent. La menace réelle peut être la présence d'installation nécessaire à accroître la production. La stratégie de dissuasion peut démontrer l'inviabilité d'une niche particulière. La transformation des coûts fixes en coûts irrécupérables peut être le résultat d'une augmentation de la capacité de production suite à un investissement nécessaire pour l'équipement de production. Avant de se lancer sur un marché, les entrepreneurs font une prospection. Carlsberg a, par exemple, perçu une opportunité d'affaires sur le marché québécois. Le marché laissait place à une niche particulière pour

les bières de saveurs. La survie des microbrasseries témoignait le fait que le marché brassicole québécois n'était pas saturé. Le géant danois a donc décidé d'exporter la 1664 au Québec. La viabilité de la 1664 reposait aussi sur le prix de l'exportation du produit. Si celle-ci voulait concurrencer les bières de microbrasserie, elle ne devait pas excéder, de façon excessive, le prix de ses concurrents.

La capacité de production repose davantage sur une décision stratégique à long terme (Thépot, 2002). Les firmes qui désirent s'installer sur un marché sont incapables de prédire la capacité de production des firmes présentes. Par contre, il est raisonnable de croire qu'une firme ne s'équiperait pas d'un surplus de machinerie pour produire une quantité de produits finis qui ne se vendraient guère due à une saturation de la demande du marché. La surcapacité peut être employée si une entreprise, qui désire se débarrasser des firmes entrantes, juge que le profit engendré après la sortie de cette dernière prévaut le danger que peut créer cette surproduction (Hilke, 1984). Elle peut donc avoir préalablement investi une somme d'argent notable dans ses infrastructures. La surcapacité agit à titre de barrière à l'entrée sporadique. Elle pourrait être continue, mais dans cette mesure, la firme présente subirait les effets néfastes que la surproduction engendre sur le prix d'équilibre.

Cette méthode est souvent employée de concert avec le limit-pricing (Wenders, 1971). Lorsqu'une entreprise veut se débarrasser d'un concurrent entrant sur le marché, elle augmente d'abord la production du produit pour diminuer le prix d'équilibre en dessous du prix normalement affiché. Ce faisant, le produit est plus accessible et un plus grand nombre de consommateurs peut se le procurer. L'offre étant plus forte, l'entreprise présente, qui produit en plus grande quantité, exploite une quantité élevée de ses ressources pour déployer sa capacité de production excessive. Certains facteurs peuvent être requis pour pouvoir mettre cette stratégie en œuvre. Il est possible que l'entreprise doive créer une nouvelle usine qui, au détriment de l'efficacité, permet la flexibilité nécessaire pour desservir les secteurs négligés. De plus, un entrepôt peut être requis pour maintenir le surplus d'inventaires. Il n'est pas rare, non plus, de voir la firme présente augmenter sa

production, et donc ses coûts, pour obtenir les produits finis dans un délai raisonnable. Ceci permet de mettre un terme rapide à l'arrivée de la nouvelle concurrence. C'est une stratégie des firmes présentes pour s'assurer de combler les besoins des consommateurs avant que les nouvelles firmes s'implantent. Les coûts à court terme valent l'effort puisqu'ils irradient à long terme la concurrence. Cette stratégie de surproduction est une barrière à l'entrée pour les nouvelles firmes et peut s'avérer coûteuse à court terme pour les firmes présentes. Cette stratégie est principalement valorisée sur le long terme. C'est pourquoi certaines firmes préfèrent opter pour d'autres stratégies lorsque la menace de nouveaux concurrents est réelle.

Pour ce qui est des microbrasseries, les grands brasseurs ont constaté que ces nouveaux concurrents avaient conquis une niche particulière. Cette dernière consistait à offrir des bières à saveur particulière. Afin de remédier à cette situation, et pour offrir des bières diversifiées, les grands brasseurs ont tenté de satisfaire cette demande en introduisant davantage de bières importées. Cette solution temporaire a permis aux grands brasseurs d'augmenter la diversité des bières qu'ils offraient tout en s'appropriant un marché qui était davantage réservé aux microbrasseurs. Cette augmentation de l'offre de bières diversifiées agit au même titre que la surcapacité puisqu'elle sature la demande des consommateurs. Il est donc plus difficile pour les microbrasseurs d'entrer sur le marché.

2.1.2.2.3 La recherche et le développement

La recherche et le développement sont le processus par lequel des chercheurs se documentent et expérimentent pour approfondir leurs connaissances sur un sujet précis. Elle permet ainsi le développement et la croissance d'une entreprise par l'innovation. Cette dernière permet aux firmes de se différencier. Elle s'avère être une barrière à l'entrée, car les entreprises entrantes qui utilisent des façons de faire désuètes ne pourront pas être concurrentielles. Elles doivent donc avoir recours à la R&D pour demeurer compétitives.

Toutes les industries font face à trois stades de développement technologique qui sont : l'émergence, la maturité et l'épuisement (Zuscovitch, E, 1985). La taille et le pouvoir de marché sont la clé du développement des activités entrepreneuriales. Les grandes entreprises, ou celles qui possèdent les plus grandes parts de marché pourraient se démontrer plus innovatrices puisqu'elles ne se retrouvent pas dans une lutte constante pour la survie de leur entreprise. Les firmes entrantes se montrent plus souvent opportunistes. C'est d'ailleurs le cas lorsque la durée d'un brevet vient à échéance. Les barrières à l'entrée présentes peuvent ainsi s'estomper laissant place à de nouvelles firmes désireuses d'imiter la concurrence. L'importance de se différencier se fait de nouveau ressentir. Il existe une mentalité bien connue des dirigeants quant à l'apprentissage de nouveaux procédés. L'accumulation de connaissances peut se faire après des années de pratique et prend, dans ce cas, le nom de «learning-by-doing» (Cohen et Levinthal, 1989). Il existe aussi la capacité d'absorption qui permet l'acquisition de connaissance par le biais activités extérieures aux pratiques connues. Cette méthode d'apprentissage permet le développement plus marqué de nouveaux procédés. La R&D est une barrière à l'entrée importante si cette méthode d'apprentissage s'avère coûteuse.

Les industries possédant un bon retour sur l'investissement sont plus sujettes à l'introduction de nouveaux concurrents qui se diviseront, dès lors, les parts de profits qui étaient disponibles. Le segment de marché le plus attrayant est celui possédant de hautes barrières à l'entrée et des barrières à la sortie qui sont basses. Les firmes présentes peuvent ainsi bénéficier de l'incapacité des nouvelles firmes à s'y introduire et la facilité des firmes non profitables à quitter le marché. Les firmes présentes, dans un marché oligopolistique, forcent ainsi les entreprises qui désirent s'installer à être innovatrices pour qu'elles puissent contourner les différentes barrières à l'entrée. Cette innovation est profitable à l'ensemble de la société puisqu'elles permettent le changement et le renouveau (Fukuda et Nagahira, 2012). Le changement des besoins du consommateur permet aux firmes entrantes de s'implanter. Elles peuvent ainsi s'approprier des niches encore inexploitées. Les firmes présentes, négligeant un segment de marché, laissent une porte grande ouverte aux entrepreneurs. Il est parfois difficile pour une entreprise de prévoir les besoins futurs de

leurs clients et certains besoins ne sont que partiellement satisfaits. Ce faisant, la recherche et le développement permettent d'offrir un produit ciblé qui est mieux approprié aux besoins du consommateur. Les firmes entrantes ont tendance à être plus innovatrices que les firmes présentes puisqu'elles désirent contourner les barrières à l'entrée en concurrençant indirectement les entreprises déjà présentes (Fukuda et Nagahira, 2012). Elles peuvent ainsi s'approprier une part de marché qui était mal servie. Le désir d'apprentissage est le facteur clé du développement des connaissances et permet la naissance de l'innovation. Cette dernière n'est, par contre, pas toujours garant d'un succès.

La recherche et le développement permettent l'évolution et l'apparition de nouveaux produits. Les nouveaux produits introduits sur un marché permettent l'acquisition de niche et permettent aux entreprises de mieux servir leur clientèle. Cette barrière à l'entrée est souvent étroitement liée au concept de l'innovation. Cette dernière permet aux entreprises de se démarquer et de posséder un avantage concurrentiel. Les firmes qui négligent cet aspect ont de la difficulté à rivaliser avec leurs concurrents. Dans le secteur des microbrasseries, les maîtres brasseurs doivent se montrer innovants s'il désire se former une clientèle qui leur est propre. C'est pourquoi ces entrepreneurs doivent incorporer de nouvelles saveurs à leurs bières. La R&D peut être dispendieuse si les coûts des matières premières et le temps investi par le maître brasseur sont importants pour la mise au point d'une nouvelle recette.

2.1.2.2.4 La distribution

La distribution touche l'accès aux points de vente des fournisseurs. Elle permet, à ces derniers, de vendre l'ensemble de leurs produits dans divers établissements. La distribution peut être une barrière à l'entrée lorsque certaines firmes n'ont pas accès aux différents points de vente. Elle s'avère être une barrière stratégique lorsque les firmes présentes conservent l'exclusivité des centres de distributions. Les firmes présentes peuvent ainsi augmenter les frais de distribution des firmes entrantes (Salop et Scheffman, 1987).

La distribution d'un produit s'avère fort indispensable pour la réussite d'une entreprise. Celle-ci est souvent associée au marketing industriel qui relate les échanges entre les entreprises. Les choix de distributions peuvent s'apparenter à de véritables décisions d'investissements et s'avèrent cruciaux pour la réussite d'une entreprise (Saporta, 1989 cité par Lapassouse, 1991). L'évolution des canaux de distribution est orientée par une approche économique, behavioriste et managériale. Chaque acteur cherche à satisfaire ses propres intérêts dans cette chasse aux canaux. La compréhension du comportement de ces joueurs explique la stratégie employée par ces derniers. Pour ce faire, deux phénomènes expliquent la relation des acteurs soit : la dominance du canal et la confrontation des intérêts différents. Ainsi, les acteurs finissent par jouer des rôles différents et complémentaires. La relation entre le fabricant et le distributeur donnera naissance à un acteur dominant et un autre contrôlé, mais partiellement satisfait de sa condition. Le distributeur est souvent l'acteur dominé, mais l'accepte dans la mesure où cela ne va pas à l'encontre de ses objectifs. Dans le cas des microbrasseries, les distributeurs seraient les acteurs dominés par leurs fournisseurs qui sont des brasseurs multinationaux.

De nombreux auteurs, dont Gultinan et Skinner (1985), ont démontré l'importance de la capacité de l'acteur dominé à résister à ce contrôle dans le changement de la dynamique du canal. Cette mentalité a donné naissance à deux types de comportement stratégique soit : la différenciation et la résistance. Selon Lapassouse (1991), la stratégie de différenciation se fait en rendant l'entreprise plus performante ou en réduisant les coûts d'approvisionnement. Pour ce qui est de la stratégie de résistance, celle-ci a lieu lorsque l'acteur dominé trouve des produits de substitution afin d'amoindrir l'emprise qu'exerce l'acteur dominant. Dans ce cas-ci, les microbrasseries seraient l'option de substitution qui réduirait l'influence des multinationales auprès des distributeurs. Plus un distributeur est autonome dans sa recherche de produits, plus l'industrie sera à risque de changer drastiquement. Les distributeurs ont une plus grande emprise sur leur fournisseur lorsqu'ils commandent des produits en plus grande quantité et lorsqu'il y a une introduction d'un produit innovateur remettant en cause la source du fournisseur. Ces deux facteurs, qui sont

issus du comportement du consommateur, peuvent inciter le distributeur à changer ses stratégies de ventes et, par conséquent, modifier les allures du marché.

L'un des principaux avantages concurrentiels consiste à pouvoir négocier librement avec ses fournisseurs. Ainsi, les distributeurs s'assureront du degré de différenciation du produit par l'entremise de leurs clients et pourront choisir une clientèle large ou une clientèle cible. Le commerçant a toujours le choix d'offrir des produits différenciés ou bien banalisés. Les produits banalisés consistent à offrir une différenciation grâce à une réduction des coûts d'approvisionnement alors que les produits différenciés se caractérisent par un aspect innovateur du produit. Les deux stratégies peuvent être employées par le commerçant, soit l'intégration des deux produits dans son commerce, dans la mesure où il tire un avantage sur ses concurrents.

Les entreprises désirant se lancer sur un marché doivent établir un réseau de distribution pour favoriser leurs ventes. Ce dernier est essentiel pour que les consommateurs puissent avoir accès à leurs produits. Pour ce qui est des microbrasseries, certains dirigeants sont incapables de vendre leurs bières dans les restaurants, les épiceries et les dépanneurs (Delacour, 2012). Les firmes présentes s'assurent de dominer le réseau pour limiter l'accès de ces points de vente aux nouveaux joueurs. Ainsi, les grands brasseurs demandent des contrats d'exclusivité qui leur permettent d'avoir un accès privilégié aux consommateurs. Les microbrasseurs tentent, tant bien que mal, de se trouver une place prépondérante sur les tablettes des différents commerçants. Le comportement des grands brasseurs a déjà été déploré puisqu'ils exigent, par le biais de contrat d'exclusivité, un accord visant à limiter l'accès des microbrasseries aux points de vente. Ce faisant, les distributeurs se retrouvent dans une situation où ils peuvent perdre l'un de leurs plus gros vendeurs pour que la concurrence puisse subsister. Ce comportement, des grands brasseurs, peut significativement limiter le développement des microbrasseries et pourrait être sujet à une étude sur la loi de la concurrence afin d'éviter tout abus de position dominante. Puisque les microbrasseurs ne peuvent pas rejoindre pleinement les consommateurs, l'accès à la distribution joue à titre de barrière à l'entrée.

2.1.2.2.5 La publicité

La publicité a pour but d'attirer l'attention du consommateur sur un produit particulier. Cette dernière sert à faire connaître une marque. Elle consiste à inciter le client à adopter un comportement souhaité. Elle est un moyen de communication de masse. La publicité peut aussi promouvoir certaines valeurs qui seront transmises à la clientèle. Elle concerne toutes les activités promotionnelles en lien avec un produit. Elle est une barrière puisque les plus petites firmes n'ont pas les moyens des plus grandes et puisqu'un nouvel entrant doit déployer des efforts importants en marketing pour se faire connaître.

La publicité est une barrière à l'entrée si les nouvelles firmes doivent investir des coûts plus élevés en marketing pour égaliser celle de leurs concurrents déjà présents. La publicité influence la demande de sorte qu'il est possible de vendre un plus haut volume d'un produit à un prix demandé ou le même volume, mais à un prix plus élevé. Une combinaison de ces deux possibilités est aussi envisageable. La hausse de la demande peut être observée par une hausse des ventes. Un certain taux de publicité est une nécessité pour pouvoir contrer celle de ses concurrents (Spence, 1980). Elle permet aussi aux firmes d'établir une position de marché, d'influencer la demande et ainsi les prix, et donc, conséquemment, les profits. La différenciation de produits à travers la publicité affecte les barrières à l'entrée de diverses façons. Elle crée une loyauté de la marque et le coût par produit vendu est plus élevé pour les nouvelles firmes que celui des firmes possédant une position établie sur le marché (Comanor et Wilson, 1972).

Les campagnes publicitaires et la différenciation de produits sont deux facteurs qui permettent aux entreprises d'offrir un produit à prix élevé. La publicité peut être un avantage des grandes firmes sur les plus petites puisqu'elles possèdent davantage de ressources financières pour s'en assurer l'ampleur et l'efficacité. Les grandes entreprises ont tendance à miser sur la publicité alors que les plus petites firmes ont tendance à miser sur la différenciation (Comanor, 1969). La différenciation de produit a un effet double. Elle augmente les barrières à l'entrée et elle change l'interaction entre les firmes présentes. La

plupart de ces dernières découlent des lacunes liées à la campagne publicitaire du produit. Certaines stratégies de dirigeants consistent à investir massivement dans le marketing pour susciter l'intérêt du consommateur. La différenciation peut se faire sur différents points qui doivent être analysés et exploiter par les dirigeants de PME. Elle ne peut pas être le résultat unique de la campagne publicitaire. La publicité est principalement une façon de faire connaître ses produits. La différenciation est une façon de se démarquer de la concurrence. La différenciation peut se faire au niveau de la campagne publicitaire, mais elle peut se manifester de maintes autres façons (e.g. qualité du produit).

Les entreprises répondent aux campagnes publicitaires des firmes rivales, d'une part par leur propre publicité, et d'autre part par des ajustements de prix et de qualité de produit. Ainsi, la publicité peut affecter de façon positive la compétition à l'intérieur d'une industrie. Les ventes d'un produit dépendent du capital investi dans la publicité, d'une firme particulière comparativement à ses rivaux, ainsi que l'âge de la marque. La publicité engendre des coûts. Les coûts de pénétration impliquent un investissement important pour que les nouvelles entreprises puissent établir une position viable sur le marché. L'absence d'information concernant la qualité d'un produit est une raison expliquant la demande inélastique du consommateur. Un client mal informé ne peut pas faire de choix éclairé. Il va donc opter pour un produit connu. La publicité rend ainsi la demande moins élastique. Les publicités peuvent accentuer la préférence des consommateurs sans qu'il y ait pour autant de différence physique entre deux marques. La publicité est une source d'information partielle puisqu'elle fait uniquement l'éloge d'un produit particulier. C'est ainsi que l'absence de réputation ou de notoriété des produits de firmes entrantes peuvent représenter une sérieuse barrière à l'entrée.

Le consommateur présente davantage une peur des produits inconnus plutôt qu'une confiance inébranlable envers ces derniers. La publicité permet le développement de la réputation des firmes. Elle favorise ainsi la différenciation de produit et rend les produits uniques et moins substituables (Nagle, 1981). Une firme considérée supérieure par un consommateur est basée sur les goûts de ce dernier. Les produits des firmes présentes sur le

marché possèdent l'avantage d'être mieux connus du public et semblent posséder des valeurs chéries par le client. Les compagnies de produits hauts de gammes peuvent investir des sommes importantes en publicité. La satisfaction des consommateurs, ainsi que de leur tendance à se procurer de nouveau le bien, en est la cause (Bishop et Megick, 2002). Nagle (1981) a constaté qu'il existe une forte corrélation entre l'élasticité de prix d'une marque et la force de sa campagne publicitaire. La publicité est plus avantageuse pour les produits où un manque d'information pourrait mener à une diminution du prix de vente.

La publicité a un impact sur les profits. Elle agit à titre de coût fixe puisqu'elle stimule les ventes en interpellant le consommateur (Spence, 1980). La publicité influence la demande d'un produit et donc son prix établi. La publicité de masse a, la plupart du temps, des effets anti-compétition puisqu'elle fait considérablement monter les prix (Comanor et Wilson, 2006). Les entreprises présentes perçoivent moins les menaces que pourraient engendrer les firmes entrantes. Elles peuvent ainsi afficher des prix nettement supérieurs à la moyenne. La publicité augmente ainsi les prix en réduisant le nombre de firmes présentes sur un marché (Steiner, 1973). Tous les auteurs ne sont pas d'accord avec cette affirmation. Bien que les campagnes publicitaires massives augmentent le coût du produit, Steiner (1973) affirme qu'elles n'augmentent pas le prix pour le consommateur puisqu'elles assurent la conservation de l'oligopole en limitant le nombre de producteurs sur le marché. Le prix des produits est déjà supérieur à la moyenne dans ce type de marché. Les marchés oligopolistiques démontrent les hausses de prix issues d'une image de marque prononcée. Ainsi, les dirigeants de ces entreprises n'ont pas besoin d'augmenter le prix pour couvrir les dépenses dues à la publicité.

Puisque les grandes entreprises ont coutume de dépenser d'énormes sommes en publicité, elles voient moins d'inconvénients à introduire de nouveaux produits. Ainsi, les firmes présentes peuvent décider de lancer de nouveaux biens pour diminuer le profit des firmes entrantes et forcer d'autres à se retirer du marché. D'une part, les nouveaux produits introduits par les firmes de renoms ont moins de coûts fixes de publicité à déployer puisque la marque est déjà connue du consommateur (Thomas, 1999), ce qui facilite cette stratégie

de blocage d'entrée. D'autre part, le consommateur risque d'opter naturellement pour la nouvelle marque d'une entreprise qu'il connaît ou qui dispose d'une forte réputation sur le marché.

Les distributeurs et les commerçants peuvent influencer la perception des clients sur un produit puisqu'ils sont mieux placés que les manufacturiers pour connaître les besoins changeants des consommateurs. Lorsque les produits sont faiblement publicisés, les distributeurs et les commerçants possèdent une meilleure position sur le marché. Dans les industries où la publicité occupe une place prédominante, la marque des produits est davantage convoitée que celle des distributeurs ou des commerçants. Ainsi, un consommateur qui désire obtenir une Budweiser, par exemple, se souciera moins du lieu où il se la procure. Les microbrasseries sont davantage reconnues pour le nom de leur établissement. Elles offrent ainsi un aspect de proximité avec les clients, car celui-ci se dirige, de façon générale, vers le centre de distribution qui est, dans la plupart des cas, la microbrasserie. La renommée de l'institution dépasse ainsi peu son lieu de distribution qui est le centre de brassage. Le produit convoité se retrouve ainsi qu'en un lieu particulier et n'est pas reconnu comme une entité à part.

Hormis le web, les microbrasseurs doivent souvent se limiter à une publicité régionale puisqu'ils ont une faible capacité financière. Ainsi, les consommateurs visés par la publicité de ces PME sont limités comparativement aux grands brasseurs qui diffusent leur annonce sur un réseau mondial. La stratégie des grands brasseurs a été déployée par les importantes sommes investies dans la publicité. Le budget publicitaire de Molson et Labatt, qui sont les deux principaux brasseurs, est à 70% consacré à la télévision. Le poids publicitaire télévisé diffusé pendant la période estivale représente 50% du budget alloué (Côté, 2013). La connaissance des produits de microbrasseries est donc restreinte chez le consommateur moyen. Ce dernier ne connaît souvent pas l'ensemble des produits brassicoles qui s'offrent à lui. Les ventes sont grandement influencées par la fréquence à laquelle joue une publicité. Elle permet aux entreprises de faire connaître leurs produits. Ainsi, la publicité peut agir à titre de barrière à l'entrée, car les PME peuvent difficilement

faire connaître leurs produits comme le ferait une grande entreprise. Elles ont donc plus de difficulté à se faire une clientèle.

2.1.3 La stratégie pour contourner les barrières

Cette section concerne la stratégie employée par les nouvelles firmes qui désirent contourner les barrières à l'entrée présentes sur un marché. Il sera alors question ici de la différenciation et de ses éléments qui la caractérisent.

2.1.3.1 La différenciation

La différenciation est une stratégie utilisée pour contourner les barrières à l'entrée présentes dans le secteur brassicole. Pour démontrer le rôle de cette dernière, la définition, l'avantage concurrentiel, l'acquisition de niche (segmentation) et l'image de marque seront traités dans cette section.

2.1.3.1.1 La définition

La différenciation est «la valeur qu'une firme crée pour ses clients en répondant à tous les critères d'achat» (Porter et Lavergne, 1986). La différenciation de produit repose sur deux concepts de base soit : la reconnaissance de la marque par le consommateur et l'incapacité de trouver un produit parfaitement substituable qui procure aux firmes une courbe de demande qui leur est propre. La substitution peut être observée auprès d'industries similaires. Lorsque l'on fait varier le prix d'un produit, ce dernier peut devenir plus attrayant pour les clients d'une industrie connexe. Ce phénomène fait ainsi ressortir l'importance de la différenciation. Lorsqu'un produit est difficilement substituable, les firmes entrantes ressentent moins les pressions des entreprises présentes, car elles possèdent une demande pour leurs produits qui leur est propre. Les barrières à l'entrée se font ainsi moins sentir (e.g. surcapacité).

La différenciation diminue l'impact de la variation de prix sur le phénomène de substitution. Il existe deux modèles qui semblent influencer la courbe de la demande. Le premier étant le modèle des attributs et le second étant l'information du consommateur sur le produit. Dans le premier cas, la combinaison des attributs d'un produit offert à un prix compétitif permet une certaine diversité de produits pour le consommateur. Par contre, l'ensemble de ces combinaisons ne peut point voir le jour puisqu'il existe des coûts fixes et des économies d'échelle qui favorisent la production de certains produits au détriment des autres. Ainsi, le produit idéal du consommateur n'est pas nécessairement réalisé. Il est ainsi forcé à choisir un produit relativement similaire en fonction du prix établi. La variation de prix est un facteur qui influence le consommateur lors du choix de la marque. Le second modèle soutient le fait que le consommateur recherche le prix optimal pour l'acquisition de son bien. De façon rationnelle, le client cherche la meilleure marque possible pour un produit en fonction du prix établi. Les informations que possède le client sur les aspects de prix et de qualité peuvent différer. Ainsi une marque qui serait à prime à bord plus abordable et de meilleure qualité pourrait être délaissée par le client. Selon Caves et Williamson (1985), il existe différentes sources d'information pour le consommateur soit : la publicité, les conseils des proches, l'expérience personnelle, les recherches personnelles et les informations provenant de sources indépendantes. Ces différentes sources possèdent chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Selon une étude du Boston Consulting Group, 50% des consommateurs consultent leur famille et leurs amis avant d'effectuer un achat. Les sites web des commerçants sont consultés à 39% par les consommateurs. Les blogs et les forums le sont à 35%, les journaux, les magasins et la télévision à 13% et les réseaux sociaux à 10% (Lefigaro, 2015). Les informations que possède un acheteur sont primordiales pour la prise décisionnelle de ce dernier. Elles diffèrent d'un consommateur à l'autre et expliquent, en partie, la différence du choix de la marque. Ce faisant, même s'il y a une variation de prix, certains consommateurs préféreront conserver la même marque alors que d'autres n'hésiteront pas à la changer. Somme toute, ces deux modèles permettent d'expliquer les variations de la courbe de la demande en lien avec la différenciation de produits. Cette demande, qui est propre à une entreprise, connaît ainsi moins de variation si

l'entreprise se différencie de ses concurrents. Elle subit ainsi moins les pressions de ses concurrents et contourne, de la sorte, certaines barrières.

Selon Caves et Williamson (1985), l'une des façons les plus appropriées pour démontrer l'importance de la différenciation d'un dit produit est de vérifier son degré de substituabilité. La notion d'élasticité d'un bien se fait sentir dans le choix du consommateur. Lorsque l'une des variables ayant trait à un produit fluctue, telle que les caractéristiques du produit, la demande du bien peut différer. Le prix est un excellent exemple de variable qui peut influencer la quantité demandée. Si le prix augmente de 10% et que la demande diminue de plus de 10%, alors celle-ci est élastique. Si le prix du produit augmente de 10% et que la demande diminue de moins de 10%, alors celle-ci est inélastique. Ce phénomène d'élasticité peut s'expliquer par la présence de produits substitués auxquels les consommateurs ont recourt en cas d'insatisfaction liée au changement d'une des variables du bien initial. Au contraire, lorsqu'il y a une forte différenciation de produits, le consommateur peut difficilement trouver un produit de substitution. La différenciation permet ainsi à la firme de conserver sa clientèle et de consolider ses parts de marché. Les firmes entrantes ressentent ainsi moins les pressions que les firmes présentes peuvent leur faire subir.

2.1.3.1.2 L'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est «la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer» (Porter et de Lavergne, 1999). Pour que les produits d'entreprise puissent avoir un avantage concurrentiel durable, il faut qu'il soit difficile à imiter. La différenciation de produit n'est pas nécessairement garante d'un succès instantané. Il n'est pas nécessairement question de réinventer les paramètres d'un marché pour pouvoir avoir un avantage concurrentiel notable. C'est pourquoi l'innovation et la création peuvent impliquer des changements mineurs qui seront perçus par le consommateur comme un progrès remarquable ou, à tout le moins, utile et attrayant dans le secteur. Il faut tenter de combler les besoins des consommateurs qui sont encore insatisfaits

(Porter et de Lavergne, 1999). La différenciation est indéniablement une source d'avantage concurrentiel. Il favorise le contournement des barrières à l'entrée présentes dans un secteur puisqu'il permet à une firme de surpasser ses concurrents. Les barrières à l'entrée permettent de conserver une certaine stabilité à l'intérieur d'un marché. Les firmes installées, pour conserver leur position concurrentielle sur le marché, tentent bien souvent de trouver un avantage compétitif qui leur permettra d'exploiter ou d'ériger l'une de ces barrières (Lutz et al., 2010). Un exemple commun est celui des microbrasseries qui exploitent la barrière stratégique de la recherche et du développement pour offrir des produits uniques à leurs clients. Ceci permet à l'entreprise de se forger une place prépondérante sur le marché en se bâtissant une identité qui lui est propre.

La firme entrante peut se démarquer de deux façons bien distinctes soit : par l'inflexion des coûts ou par l'ampleur de sa différenciation. Ces avantages permettent l'élaboration des deux stratégies de base pour obtenir des résultats optimaux. Celles-ci sont : la domination par les coûts et l'acquisition de niche (Porter et de Lavergne, 1999). L'entrepreneur doit focaliser ses efforts sur l'un de ces points en particulier pour devenir un joueur dominant de son secteur. Porter et de Lavergne (1999) a d'ailleurs affirmé que le refus d'une telle mentalité conduirait l'entrepreneur à des résultats inférieurs à la moyenne. Les microbrasseries ont, par exemple, misé sur l'acquisition de niche. Elles peuvent ainsi offrir des produits uniques à leurs consommateurs. Elles ne peuvent, par contre, pas obtenir des coûts de production équivalents aux géants de l'industrie. La firme entrante doit donc choisir quel avantage elle désire obtenir sur ses concurrents.

Il existe deux types de stratégies concurrentielles: la stratégie offensive, pour les firmes entrantes, et la stratégie défensive, pour la firme présente. La stratégie offensive consiste à miser sur un avantage concurrentiel durable qui permet à son détenteur de se démarquer de la concurrence. Porter et de Lavergne (1999) ont décrit trois stratégies offensives bien distinctes soient : le remodelage de la chaîne de valeur, la redéfinition du champ concurrentiel et la surenchère dans la dépense. Ces stratégies visent à sortir le leader de sa zone de confort afin de s'approprier une nouvelle façon de faire qui permet à la

nouvelle firme d'exceller dans son domaine. La firme entrante peut ainsi contourner certaines barrières à l'entrée présentes sur le marché. La stratégie défensive s'élabore d'une tout autre façon. Afin de pouvoir contrer l'installation d'une nouvelle firme sur un marché, l'entreprise présente doit posséder un plan de conquête qui consiste à effectuer une étude de marché et à investir de moults façons pour élaborer progressivement une stratégie à long terme qui consolidera ses parts de marché. Lorsqu'une firme désire se défendre contre un nouvel arrivant, elle doit mettre en branle une stratégie évolutive en réponse au comportement de ses concurrents. Porter et de Lavergne (1999) ont d'ailleurs affirmé que l'avancement d'une firme, dans son processus d'installation, influence les montants à déboursier par les entreprises présentes pour obtenir une stratégie défensive efficace. Une entreprise qui serait installée depuis plus longtemps serait difficile à enrayer. C'est pourquoi les firmes existantes font de la prévention pour dissuader les firmes entrantes de s'installer. Elles renforcent ainsi les barrières à l'entrée présentes sur un marché décourageant toute nouvelle forme de concurrence. Malgré ces mesures préventives, certaines entreprises réussissent tout de même à s'installer. Les firmes existantes doivent alors adopter des stratégies réactives qui tenteront d'amoindrir les chances de réussite de leurs nouveaux concurrents. La stratégie concurrentielle des firmes présentes et des firmes entrantes vont ainsi différer. Pour pouvoir contourner les barrières à l'entrée, les nouvelles entreprises doivent opter pour une stratégie offensive. Elles doivent aussi être en mesure de connaître les stratégies défensives que peuvent employer les firmes présentes.

2.1.3.1.3 L'acquisition de niche (segmentation)

Une niche est un segment de marché où la concurrence est peu présente. Elle permet à une entreprise de développer de nouveaux créneaux. Il existerait deux raisons alternatives qui expliqueraient l'arrivée de nouvelles firmes dans les industries matures. Il y aurait la formation de niche et la répartition des ressources (Swaminathan, 1998). L'apparition de niches résulte des discontinuités du marché qui s'observent par le biais du changement des technologies employées ou du comportement du consommateur. Les nouvelles firmes consacrent ainsi leurs efforts sur ces parts de marché. Pour ce qui est de la répartition des

ressources, cette dernière consiste à ce que les entreprises présentes se concentrent sur les plus grosses parts du marché et deviennent des industries généralistes. Ce faisant, les parts de marché inexploitées deviennent la cible de nouveaux entrepreneurs spécialisés. Dans le cas de la formation de niche, l'ingéniosité de l'entrepreneur est mise de l'avant puisqu'il s'agit là d'une réponse au changement du milieu alors que dans le cas de la répartition des ressources, les entreprises entrantes évitent le conflit avec les entreprises présentes et sont davantage considérées comme étant des opportunistes. Ces deux façons de faire permettent aux entreprises entrantes de contourner certaines barrières à l'entrée puisqu'ils leur assurent une position viable sur le marché.

Lorsqu'un nouveau procédé est mis au point, par exemple, il n'est pas rare de constater l'arrivée de nouvelles entreprises souhaitant commercialiser cette innovation. Une nouvelle forme d'organisation redéfinit ainsi le marché. «La segmentation du secteur vise à déterminer le champ concurrentiel de la firme et donc les segments qu'elle doit desservir» (Porter, 1982 cité par Porter et de Lavergne, 1999). Afin d'acquérir une part de marché, les entrepreneurs peuvent décider de miser sur la variété de produits, le type de client, le circuit de distribution ou la localisation géographique. Le choix de cette segmentation de marché permet la survie des firmes entrantes si la concurrence déjà établie visait préalablement une clientèle à large spectre. Les firmes entrantes peuvent exploiter les nouvelles opportunités d'un marché encore inexploité. Ces niches doivent être trop petites pour pouvoir intéresser les plus grandes entreprises ou bien encore trop restreintes pour laisser la chance aux entreprises d'envergures de faire des économies d'échelle (Wesson et De Figueiredo, 2001). Ainsi, elles ressentent moins les contraintes associées au marché et peuvent, de la sorte, contourner certaines barrières à l'entrée (e.g. économies d'échelle).

Les grandes firmes présentes depuis longtemps sur un marché ont tendance à opter pour une stratégie visant le plus grand nombre de consommateurs, et ainsi réaliser des économies d'échelle. Elle opte alors pour une stratégie de conquête massive du marché. Ce faisant, une partie des consommateurs bénéficie d'un produit ou d'un service qui leur est mal adapté. C'est pourquoi de nouvelles firmes entrantes profitent de cette opportunité pour

offrir des produits ou des services spécialisés qui plairont à un nombre moindre de consommateurs, mais ces derniers sont prêts à déboursier les frais nécessaires pour un produit qui comblerait davantage leurs besoins ou leurs préférences. Dans le cas contraire, dans un marché où d'importantes firmes installées produisent déjà des produits à valeur ajoutée, il est toujours possible pour les entreprises entrantes de miser sur une stratégie de production à bas coût. C'est notamment le cas des compagnies de produits génériques reconnus, non pas pour leur nature innovante, mais pour leur aspect abordable.

La segmentation de marché consiste à voir un marché hétérogène comme étant un ensemble de petits marchés homogènes résultant des différentes préférences de produits. Elle est le résultat du désir du consommateur à satisfaire un besoin bien précis. Dans certains cas, le consommateur a tendance à payer plus cher pour obtenir ce qu'il désire. Les firmes entrantes doivent porter une attention particulière aux segments de marché inexploités, car, bien qu'ils possèdent souvent un faible potentiel individuel, ils peuvent, dans l'ensemble, s'avérer être un bon point de départ pour ces entreprises. L'exploitation du phénomène de segmentation permet de maximiser la satisfaction d'un plus grand nombre de consommateurs. La firme s'assure alors d'obtenir une position de marché plus stable, avec des consommateurs plus fidèles et prêts à payer plus cher pour un produit qui correspond davantage à leurs préférences. Le succès de la stratégie marketing repose sur l'exploitation adéquate du phénomène de segmentation. L'acquisition de niche est donc un processus qui permet à une entreprise d'aller chercher une clientèle cible. Ce faisant, le comportement des firmes présentes a moins d'incidence sur la l'entreprise entrante. La nouvelle firme contourne ainsi certaines barrières à l'entrée présentes sur le marché (e.g. surcapacité).

2.1.3.3.4 L'image de marque

L'image de marque est la perception qu'ont les consommateurs par rapport à un produit, une entreprise, une institution, etc. Elle permet ainsi aux firmes d'avoir une demande pour leurs produits qui leur est propre. Les firmes entrantes peuvent ainsi contourner les barrières à l'entrée puisqu'elles subissent ainsi moins la pression des firmes

présentes. Certaines études, dont celle de Tolba (2011), ont tenté de démontrer l'importance de l'intensité de la distribution de la marque, donc la disponibilité du produit, sur la préférence et la loyauté des clients. La performance de la marque peut être évaluée à partir de ses parts de marché, de sa capacité à charger un prix au-dessus du coût marginal et son influence sur le réseau de distribution. Une firme qui a beaucoup de pouvoir sur les réseaux de distribution, en étant mieux et plus largement distribués (disponibilité des produits plus large, plus de place sur les tablettes, etc.), va avoir une visibilité beaucoup plus grande auprès des consommateurs. Il est donc grandement suggéré aux entreprises d'inclure leur moyen de distribution dans leur stratégie de développement marketing. Différents facteurs tels la satisfaction, la qualité perçue et l'intensité de distribution peuvent influencer la préférence de marque chez le consommateur. Parmi ceux-ci, on retrouve : sa connaissance du produit, sa perception du bien ainsi que ses préférences et son comportement face à la marque. À cela s'ajoutent des facteurs émotionnels (effets) et expérimentaux (satisfaction). Il existe aussi des facteurs individuels, fortement similaires aux facteurs de performance, qui viennent influencer les parts de marché de la marque. Il existerait aussi un lien entre la confiance, les traits et la loyauté sur la performance de la marque. Il existe deux types de loyauté de la marque soit : la loyauté des caractéristiques et la loyauté de prix (Morgan, 2000 cité par Tolba, 2011). Le premier type concerne le niveau moyen d'engagement du consommateur à opter pour la marque, donc ce qu'il est prêt à faire pour se le procurer, alors que le second concerne sa prédisposition à acheter de nouveau la marque en question, donc son niveau général de satisfaction quant à l'achat. Ces éléments sont importants pour comprendre la raison du choix du produit du consommateur. La firme peut ainsi se démarquer grâce à son image de marque.

La réputation d'une firme peut agir comme un signal favorable que le consommateur peut associer – à tort ou à raison – à un gage de qualité (Bishop et Megicks, 2002). Le vendeur peut ainsi fixer un prix plus élevé pour la vente de ses biens. La notion de prestige est parfois employée par les firmes présentes pour justifier le prix élevé de leurs produits. Le consommateur a tendance à associer un prix élevé à un produit de qualité (Utaka, 2008). Pour se bâtir une réputation, une firme peut d'abord vendre son produit à un

prix inférieur à sa véritable valeur. Cette stratégie génère des pertes à court terme, mais, à plus long terme, une fois qu'elle a réussi à s'établir une clientèle fidèle qui reconnaît la qualité du produit, il lui est possible d'augmenter éventuellement ses prix de vente et de profiter de la réputation de son institution. Le pays d'origine du produit peut aussi avoir un impact sur le choix du consommateur. Celui-ci peut sous-entendre, à l'esprit du client, la qualité d'un bien. Il existe différents aspects à la nationalité du produit. Il y a le pays d'assemblage, le pays de design et le pays de manufacture. Dans le milieu brassicole, le pays d'importance serait davantage le pays où la bière est produite. Les bières belges sont, par exemple, reconnues mondialement. Cette renommée peut faciliter les ventes du produit et ainsi contourner certaines barrières à l'entrée (e.g. la R&D).

Par contre, certains consommateurs n'optent pas pour la qualité comme premier critère de sélection. Bien qu'elle demeure toujours à l'esprit des acheteurs, certains se retrouvent limités par leurs moyens de consommation. Les firmes vont se positionner différemment sur le marché selon le niveau de qualité de produits offerts (Bishop et Megicks, 2002). Cela va forcer les compagnies à se questionner sur les parts de marché qu'elles désirent occuper. Les firmes qui désirent offrir des produits de qualité, et dont la réputation a été fondée, seront moins enclines à vouloir rivaliser et acquérir les parts de marché de produits bas de gamme. Cela pourrait avoir des répercussions néfastes sur la réputation de leur firme. La capacité d'une firme à promouvoir la qualité de son produit par un prix élevé ou par sa réputation va dépendre de l'expérience passée d'un consommateur pour le bien ou le service offert. Autrement, le client se retrouve dans l'incapacité de porter un jugement complet. L'expérience obtenue par le consommateur lui permet de faire des choix plus éclairés. La confiance que voue le client pour une institution peut permettre à cette dernière de diversifier légèrement son champ d'expertise. Ces firmes peuvent ainsi diminuer les coûts associés au relais de l'information d'un champ d'expertise à un autre et bénéficient de leur réputation déjà établie. La diversification permet l'élaboration d'une stratégie de vente basée sur le transfert de réputation d'un secteur d'activité à un autre au sein d'une même firme.

2.2 LES MICROBRASSERIES

Afin de mieux comprendre ce marché, la définition des microbrasseries, l'historique de l'industrie brassicole, les fusions ainsi que les acquisitions et un portrait économique du secteur seront présentés.

2.2.1 La définition

Afin de bien comprendre le phénomène des microbrasseries, il est important de bien le définir. Pour qu'une brasserie soit considérée comme une microbrasserie, elle doit produire moins de 300 000 hectolitres annuellement (Groupe TVA, 2012). En général, elles produisent autour de 5 000 hectolitres par année (Fournier, 2012). Bien qu'elles soient des entreprises possédant de fortes similarités, il existe une différence notable entre les bistros-brasseries (broue-pub) et les microbrasseries. Dans le cas des bistros-brasseries, la consommation se fait sur place seulement. Elles nécessitent un permis de brasserie artisanale. La production est moindre que les microbrasseries, mais est plus variée, puisque leurs brassées durent moins longtemps, et subissent des rotations de produits qui sont offerts selon les goûts du propriétaire. Les broues-pub mettent de la pression auprès de la régie des alcools, des courses et des jeux (RACJ) pour qu'elles envisagent la possibilité prochaine de faire qu'un seul permis de brassage, qui leur permettrait ainsi de vendre leurs produits en dehors du lieu de production. Les microbrasseries, pour leur part, nécessitent un permis de brasserie industrielle qui permet aux dirigeants de distribuer leurs bières dans les dépanneurs, les épiceries, les bars, les restaurants, etc. Ces derniers ressentent davantage la pression des géants Molson et Labatt puisqu'elles doivent se tailler une place dans le réseau de distribution. Les microbrasseries possèdent généralement des salons de dégustation qui doit représenter un maximum de 10 à 25 % de la superficie totale. Autrement, elles doivent acquérir un permis de restauration. Cette loi s'applique uniquement aux détenteurs de permis industriel. Les salons de dégustations n'offrent que la bière brassée par les microbrasseurs. Ces lieux ne font donc point place à de la nourriture.

2.2.2 L'historique de l'industrie brassicole

En 1930, l'industrie brassicole était dominée par trois géants soit: les Canadian Breweries, Molson et Labatt. Ces trois grandes entreprises portaient le nom du «big three» (Jones,1967). Les Canadian breweries faisaient l'acquisition de petites brasseries puis ont décentralisé leurs activités pour créer diverses marques. Les Canadian breweries regroupaient des marques connues comme Carling et O'Keefe. Certaines de celles-ci ne sont plus exploitées de nos jours comme Bradings et Dow. Labatt et Molson se sont incorporés de sorte que le Canada, excepté le nord de l'Ontario et les maritimes (Oland, Moosehead), offrait des bières provenant uniquement du «big three». Le «big three» faisait des acquisitions pour détruire de la capacité de production dans le secteur brassicole. Les économies d'échelle ne semblaient pas importantes et ne justifiaient pas la disparition des brasseurs régionaux (Jones,1967). Les acquisitions n'étaient pas pour des fins d'expansion (Jones,1967). Elles ne visaient pas à augmenter la production des entreprises, mais réduisaient plutôt la compétition. Lorsque les compagnies fusionnent pour des raisons autres que pour obtenir des économies d'échelle, ces dernières tentent principalement d'éliminer une partie de leurs concurrents. Ces firmes allaient ainsi à l'encontre des intérêts du consommateur. Ce dernier se voit ainsi limité dans ses choix d'achats. Le prix était installé de sorte que les brasseurs agissent de concert (Jones,1967). Le prix de vente de chaque brasseur était le même. La différence des prix se faisait auprès des autorités provinciales des alcools qui imposaient un «standard mark-up». La compétition se faisait seulement sentir s'il y avait des changements au niveau des politiques gouvernementales. L'échec de l'entrée de compagnies américaines sur le marché (1956) a été justifié par un problème possible dans la distribution des produits. Ces dernières ne répondaient pas au standard d'emballage. Cette opinion avait été apportée par les compagnies canadiennes de brasserie (Jones,1967). Cette problématique aurait été envisageable puisque le format des emballages différait de ceux qu'on possédait au Canada (légèrement plus petit). Cette décision témoignait, d'une certaine façon, l'importance que possédait le «big three» dans l'industrie canadienne de la bière.

En 1974, la première microbrasserie a vu le jour à Lennoxville à Sherbrooke. Elle porte le nom de Lion d'Or et a brassé sa première bière en 1986. La première bière de microbrasserie était brun foncé (brown ale), d'inspiration britannique, et était nommée Lion's pride. En 1981, les trois gros joueurs existaient toujours. Hormis les Canadian Breweries qui prenaient désormais le nom de ses deux plus importantes marques, rien n'avait changé. Les trois géants, Carling O'Keefe (1840), Molson (1786) et Labatt (1847), représentaient 97% du marché canadien de la bière. Les brasseries indépendantes et les importations étaient passées de 7,7% en 1960 à 2,9% en 1982. En 1982, la microbrasserie Massiwiippi (Unibroue) est la première à avoir fait une demande de permis de brassage industriel après un siècle. En 1986, le Cheval Blanc obtient un permis de brasseur artisanal. Quatre années plus tard, des microbrasseries comme GMT, McAuslan, les Brasseurs du Nord, les Brasseurs de l'Anse, la Schoune et la Seigneurie virent le jour. La St-Ambroise fut la première bière de microbrasserie vendue en bouteille au Québec en 1989. Les autres étaient seulement vendues en fûts. La montée des microbrasseries s'est fait sentir près de cent ans après l'apparition de la brasserie O'Keefe. L'homogénéisation des bières des macrobrasseries, le changement des conditions de la demande locale et une régulation de l'environnement plus favorable ont permis la création de niches pour les microbrasseries. Le changement des conditions de la demande locale se manifeste par le désir de se procurer des produits variés locaux et l'environnement plus favorable découle de la réduction de la compétition. Un vent de changement se faisait ainsi sentir au Québec.

Alors qu'elles étaient presque inexistantes en 1980, il y avait 50 brasseries, possédant tout type de permis confondu, en exploitation au Québec en 2006. En 2010, on dénombrait 45 microbrasseries auxquelles s'ajoutent 28 broues-pubs. En 2011-2012, le nombre de microbrasseurs a augmenté de 17% en une année seulement (Groupe TVA, 2012). Il y a maintenant une centaine de microbrasseurs dans la province dont 80 produisent moins de 1000 hectolitres. En Mauricie, une 8^e microbrasserie a vu le jour en 2013. Cette dernière porte le nom : Le Temps d'une Pinte. Pour regrouper l'ensemble de ces entreprises, une association fut créée.

L'Association des microbrasseries du Québec (AMBQ) a vu le jour en 1990, soit plus de trois ans après l'obtention des premiers permis de microbrasseurs. Il y avait, à cette époque, entre sept et neuf membres. Dans les années 2000, les principaux microbrasseurs étaient: les Brasseurs du Nord, la Brasserie McAuslan, le Groupe Omni, les Brasseurs RJ et Unibroue (AMBQ, 2015). Entre 1996 et 2004, on répertoriait déjà une vingtaine de membres. En 2012, l'association a réuni 35 membres. Le nombre de microbrasseries a triplé en une décennie (2002-2012). Il est passé de 31 à 99 microbrasseries dont environ le tiers étaient des membres de l'AMBQ. Les membres de cette organisation produisent environ 90% des bières microbrassées au Québec. En 2011, l'AMBQ a considéré la possibilité d'offrir une adhésion au détenteur de permis de production de bières artisanales. Ce n'est qu'en 2013 que les premiers producteurs de bières artisanales se sont joints à l'association. Comme dans toutes industries, certaines microbrasseries de l'époque n'ont pas réussi à survivre. Ce fut d'ailleurs le cas de la microbrasserie Mon Village, la Portneuvoise, le Crocodile, la Cervoise et la Brasal-Brasserie Allemande. Ces entreprises, en pleine croissance, ont donc jugé qu'elles devaient se regrouper pour assurer leur survie.

Ces entreprises ont toutes quelque chose de différent à offrir. La microbrasserie Le Temps d'une Pinte, par exemple, offre des cafés du Torréfacteur en plus des bières artisanales traditionnellement offertes. Le projet a impliqué quatre promoteurs qui ont investi plus d'un million de dollars dans ce projet en plus de recruter une vingtaine de personnes. Les produits sont convoités, le problème est de les faire connaître et de les rendre disponibles. Le marché est occupé à 90% par Molson et Labatt qui offrent des produits uniformes, mais à bon prix à leurs clientèles. Les microbrasseries possèdent 6,7% des parts de marché comparativement aux bières importées qui possèdent 16,4% (AMBQ, 2015).

2.2.3 Les fusions et les acquisitions

Les fusions et les acquisitions sont courantes dans le milieu brassicole. Un aperçu du rôle des géants dans l'industrie semble de mise pour comprendre la faible place

qu'occupent les microbrasseurs dans le marché brassicole et le rapport inégal de force qui les sépare. La naissance des géants mondiaux, tel Anheuser-Busch InBev, s'est faite graduellement et a impliqué de nombreuses entreprises. InBev est la résultante de la fusion d'une compagnie belge (Interbrew) avec une compagnie brésilienne (AmBev) en 2004. Anheuser-Busch InBev (ABI) provient de la fusion d'Anheuser-Busch (américain) et InBev (belgo-brésilienne) en 2008. L'acquisition d'AB par InBev s'est faite pour une somme de 52 milliards d'USD. SAB (South African Breweries) a acquis Miller (USA) pour former SABMiller en 2002. Il a déjà été mentionné que ABI désirait acquérir SABMiller pour la maudite somme de 100 milliards de dollars US. Heineken est une bière importée de Hollande (compagnie familiale). Elle est une entreprise étrangère indépendante. Elle a acquis l'Asia Pacific Breweries pour la somme de 4,6 milliards de dollars. Molson et Coors ont fusionné pour former Molson Coors en 2005. L'entreprise brassicole Sapporo (japonais) a acquis Sleeman en 2006. Sleeman, pour sa part, a acquis Unibroue en 2004. Les consommateurs semblent avoir un choix diversifié pour leurs bières. Pourtant, plusieurs marques ne représentent qu'une seule compagnie qui est le fruit de nombreuses fusions. Le client optant pour une Carling, une Rickard's ou bien encore une Black Label encourage, dans tous les cas, Molson Coors. Face à de tels joueurs, l'effort plus modeste des microbrasseries ne peut être laissé pour compte. De nombreux exemples sont possibles.

Voici une représentation de la réalité du monde brassicole:

Tableau 3
Les plus grands brasseurs mondiaux (multinationales)²

Compagnie	Origine	Siège	Production mondiale	Rang
Anheuser-Busch InBev (ABI)	USA, Belge, Brésil	Belge	18,1%	1

² Tiré de Riggs (2015)

SABMiller	Afrique du Sud, USA	Angleterre	9,7%	2
Heineken	Pays-Bas	Pays-Bas	8,8%	3
Carlsberg	Danemark	Danemark	6,2%	4
China Resource Brewery	Chine	Chine	5,4%	5
Molson Coors	Canada (Qc), USA	USA	-	7

Tableau 4
Les bières commerciales communes

Bières	Origines	Propriétaire
Budweiser	USA	ABI
Alexander Keith	Canada (NE)	ABI
Labatt	Canada (On)	ABI
Molson-Coors	Canada (Qc), USA	Molson Coors
Carling	Canada (On)	Molson Coors
Rickard's	Canada	Molson Coors
Black Label	Canada (On)	Molson Coors (Carling)
O'Keefe	Canada	Molson Coors (Carling)
Miller	USA	SABMiller / Molson Coors (au Canada)
Sleeman	Canada (On)	Sapporo
Moosehead	Canada (NB)	-

Tableau 5
Les bières importées

Bières	Origines	Propriétaires
Hoegaarden	Belgique	ABI
Leffe	Belgique	ABI
Stella Artois	Belgique	ABI
Corona	Mexique	ABI
1664	France	Carlsberg
Heineken	Hollande	-
Sapporo	Japon	-

Tableau 6
Les bières de microbrasseries distribuées

Bières	Origines	Propriétaires
Belle gueule	Canada (Qc)	Brasseurs RJ
Tremblay	Canada (Qc)	Brasseurs RJ
Cheval Blanc	Canada (Qc)	Brasseurs RJ
Boréale	Canada (Qc)	Brasseurs du Nord
Griffon	Canada (Qc)	McAuslan (Brasseurs RJ)
St-Ambroise	Canada (Qc)	McAuslan (Brasseurs RJ)
Maudite (Unibroue)	Canada (Qc)	Sleeman/Sapporo
Éphémère (Unibroue)	Canada (Qc)	Sleeman/Sapporo
Fin du monde (Unibroue)	Canada (Qc)	Sleeman/Sapporo

Le tableau 3 nous permet de constater que le top 5 des brasseurs produit près de 50% de la production mondiale. De plus, il permet de souligner le fait que certaines de ces entreprises ont eu recours à des fusions provenant de diverses nations afin de conquérir le marché mondial. En regardant les propriétaires de chaque marque de bières, on constate l'importance des multinationales dans cette industrie. Si l'on prête une attention particulière au tableau 4, on remarque que la plupart des produits offerts sont faits au Canada et appartiennent à la multinationale Molson Coors. Pour ce qui est du tableau 5, la majorité des bières présentées sont la propriété du géant ABI. En ce qui concerne le tableau 6, on constate que les produits sont brassés en totalité au Québec et appartiennent, en majorité, à des microbrasseries indépendantes. Certains investisseurs ont flairé l'opportunité d'affaires qui se présentait au Québec et ont investi dans ces petites entreprises (PME) en développement que sont les microbrasseries. Ce fut d'ailleurs le cas de Sapporo, une compagnie brassicole japonaise, qui a acquis, par l'entremise de l'achat de Sleeman, Unibroue, une microbrasserie québécoise.

Les Brasseurs RJ sont, selon le tableau 6, la microbrasserie la plus importante au Québec et reflètent bien sa domination de la niche par sa capacité à distribuer ses produits au-delà de sa propre entreprise. Elle a ainsi été capable de faire l'acquisition de l'une des microbrasseries montréalaises rivales : la McAuslan. On constate ainsi une stratégie typique des multinationales appliquées aux PME soit : les acquisitions et les fusions. L'importance d'un bon système de distribution est à souligner puisque les produits des Brasseurs RJ sont ceux que l'on retrouve le plus sur les tablettes des commerçants.

Le tableau 4 démontre que les compagnies du «big three» ont été achetées par des compagnies d'envergure mondiale. Les Canadian Breweries (e.g. Carling et O'Keefe) appartiennent dorénavant à leur rival d'antan Molson qui, pour sa part, a fusionné avec Coors pour donner naissance à Molson Coors. Pour ce qui est de Labatt, cette dernière a été acquise par le géant international ABI en 1995.

Les fusions augmentent le pouvoir du marché et l'efficacité des firmes. Dans un marché oligopolistique, il est difficile de prévoir les répercussions d'une fusion. Il n'y a pas de problème légal avec les fusions d'entreprises à moins que l'acte aille à l'encontre de l'intérêt du public. Ceci peut se produire, par exemple, si la fusion crée une situation de monopole. Toute coalition ayant pour effet d'accroître démesurément le pouvoir, sans pour autant entraîner des économies d'échelle réelles, est contraire à l'intérêt du public (Jones, 1967). Les fusions et acquisitions impliquent une forte interaction entre les différentes firmes. La notion de pouvoir se fait alors ressentir. Le pouvoir de marché peut être réel ou persistant (Jones, 1967). Il est réel lorsqu'il permet à une firme de bénéficier de réels avantages économiques (e.g. économies d'échelle). Il est persistant lorsqu'il affecte la dynamique du marché. Si la fusion augmente le pouvoir de marché de façon déraisonnable, cela va à l'encontre de l'intérêt du public. L'acquisition de microbrasseries, par les grands brasseurs, pourrait s'expliquer de deux façons. Premièrement, ces derniers pourraient agir de la sorte, sans créer de situation de monopole, pour obtenir la clientèle de leurs rivaux. Dans ce cas, l'acte serait légal et n'irait pas à l'encontre de l'intérêt du public. Deuxièmement, ils pourraient simplement la faire pour éliminer la concurrence et ainsi obtenir une situation de monopole. Dans ce cas-ci, l'acte serait illégal puisque le consommateur serait restreint dans ses choix.

Aux États-Unis, le nombre de brasseries est diminué de 710 en 1935 à 43 en 1983. Ces chiffres démontrent le nombre important de faillites ainsi que de fusions et d'acquisitions dans l'industrie. La concentration des quatre firmes dominantes est passée de 11% en 1935 à 89,7% en 1995. L'importance des grands brasseurs se fait donc davantage sentir. La production de bières a augmenté de 42 à 178 millions de barils (50 à 212 millions hl) pour cette même période. Les besoins des consommateurs pour les produits brassicoles ont donc été à la hausse. Pour la période de 1939-1995, la capacité annuelle de production était de 1 391 barils (1 659 hl) pour les brasseries artisanales, 9 871 barils (11 770 hl) pour les brasseries industrielles et 930 517 barils (1 109 553 hl) pour les producteurs de masse (Swaminathan, 1998). Les microbrasseries représentent donc une faible part du marché. Un

portrait économique du secteur permettrait de comprendre la situation des microbrasseries d'ici.

2.2.4 Le portrait économique du secteur

Les microbrasseurs d'ici doivent relever de nombreux défis. Leurs efforts ne peuvent point passer inaperçus. Ainsi, pour dresser un portrait économique du secteur, un comparatif avec les grands brasseurs, l'essor des entreprises d'ici et les chiffres du secteur seront présentés.

2.2.4.1 Le comparatif avec les grands brasseurs

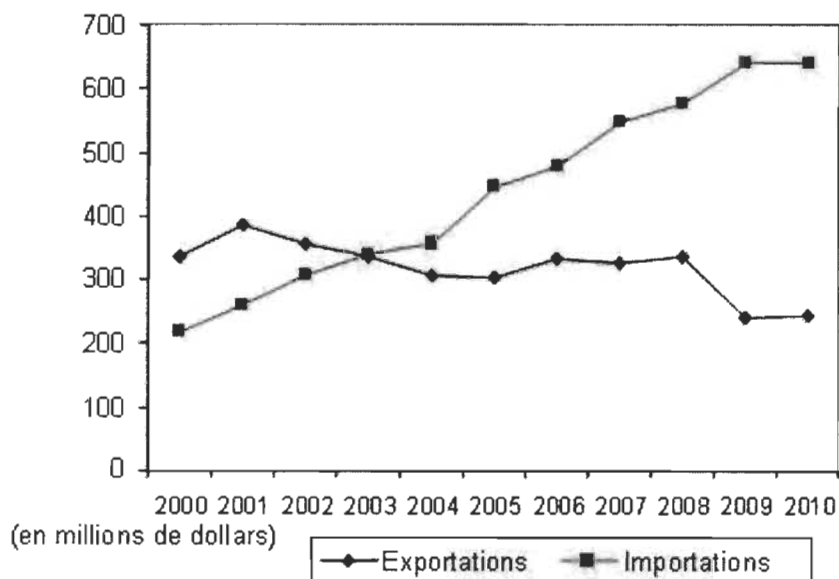
Le marché des bières artisanales est en pleine croissance. Le taux de croissance annuel moyen, depuis 10 ans, est de 9% pour les bières artisanales consommées en établissement et de 4% pour celles consommées à domicile (Leblanc, 2013). Une telle demande n'est pas passée inaperçue auprès des grands brasseurs. Les PME et les GE possèdent chacune leurs forces et leurs faiblesses. Pour les grands brasseurs, la production de masse et les bas coûts qui en découlent en font des rivaux redoutables. Par contre, les produits offerts tendent à être uniformes pour en faciliter la production. Les microbrasseries, pour leur part, peuvent offrir des bières particulières qui plaisent aux goûts distincts des consommateurs. Elles ont ainsi accès à une clientèle cible qui désire bien plus qu'un simple produit de consommation bon marché. Ce penchant pour les bières artisanales se répand progressivement et voit, chaque année, ses parts de marché augmenter. Les parts de marché sont passées de 4 à 7% de 2003 à 2014 et prévoient doubler d'ici 2017 (AMBQ, 2015). Il en est autrement pour celles des bières commerciales qui perdent en popularité. Les GE ont donc perçu l'importance des PME dans ce marché qui est présentement en pleine redéfinition. Certains grands brasseurs sont même prêts à créer au sein de leur entreprise certaines filiales qui se spécialisent en bières artisanales afin d'avoir accès à ces parts de marché (Théroux, 2013). Dans d'autres cas, elles acquièrent tout simplement des

microbrasseries déjà existantes ou créent leurs propres pseudo-microbrasseries afin d'atteindre les mêmes fins.

Selon le Gouvernement du Canada (2013), «L'industrie des microbrasseries est un secteur à forte valeur ajoutée». La qualité de ces produits se fait sentir et est appréciée partout à travers le monde. Le festival mondial de la bière accueille près de 232 bières locales. Les produits d'ici ont même réussi à gagner de nombreux prix au World Beer Cup. La brasserie montréalaise Dieu du Ciel! a été, par exemple, décernée meilleure broue-pub au monde par le palmarès du site RateBeer.com en 2010. Les produits brassés au Canada ont une excellente réputation, ce qui leur permet de conserver une place importante sur les marchés mondiaux. Pourtant, l'exportation de nos produits brassicoles est à la baisse. En 2000, il y a eu abolition des droits d'importation des bières étrangères. Cela a rehaussé la concurrence. Il y a donc eu une augmentation soutenue de l'importation des produits brassicoles depuis 2000 (voir graphique 1). Les importations proviennent principalement des Pays-Bas (21,5%), des États-Unis (21,3%) et du Mexique (18,4%). L'augmentation de la quantité de bières importées ainsi que la diminution de la consommation des bières de microbrasseries représentent la réponse des grands brasseurs.

La figure 1 met en évidence les exportations et les importations de l'industrie canadienne des brasseries. Elle permet de démontrer la hausse des importations et la baisse des exportations.

Figure 1
Exportations et importations de l'industrie canadienne des brasseries³



Source: Statistique Canada

Pour comprendre les enjeux auxquels font face les microbrasseurs, il faut connaître l'implication de leurs rivaux dans l'industrie. Le marché brassicole est mondial et implique des entreprises internationales. Les stratégies des multinationales sont variées. L'un de leurs buts premiers est de susciter l'intérêt de la clientèle cible. Pour ce faire, certaines compagnies, comme Molson Coors avec la Molson Canadian, relancent des marques vieillissantes. Elles vont ainsi chercher un brin de nostalgie chez le client. D'autres stratégies consistent à attirer l'attention des consommateurs en s'impliquant et se manifestant de façon prononcée dans leurs centres d'intérêt. Les hommes représentent 60% des consommateurs de bières et sont donc la cible principale pour les campagnes publicitaires. Ceci est une raison pour laquelle Molson Coors a décidé d'être un commanditaire de la LNH moyennant des frais de 375 millions de dollars USA pour les 7 prochaines années. Le client associe ainsi le hockey à leurs produits. Un autre exemple est celui de Molson Coors qui a perdu les commandites de la ligue nationale de football

³ Tiré de Gouvenement du Canada (2006)

américain aux profits d'Anheuser-Busch InBev pour une période de 6 ans et une somme de 1,2 milliard de dollars. Les multinationales s'affrontent ainsi sur plusieurs marchés pour susciter l'attention des consommateurs. Il existe un sentiment d'appartenance fort qui associe la bière et le sport que l'on ne retrouve pas avec le spiritueux ou encore le vin. Les grands brasseurs misent énormément sur ce sentiment. Les microbrasseries ne possèdent pas de tels moyens.

Il existe aussi des ententes entre les multinationales pour regrouper les consommateurs des deux firmes. Il est alors question de «joint ventures». Une entente entre SABMiller et Molson Coors a été entendue pour le développement d'un nouveau produit sur une période définie. Une contribution égale des deux parties doit être effectuée. La coentreprise porte le nom MillerCoors. Le choix du nom est judicieux puisqu'il regroupe les deux noms américains. Elles peuvent ainsi tenter de conquérir les marchés étrangers. Les marchés émergents prennent de la maturité et se font courtiser par les grands brasseurs. Pour ce faire, Molson a fait son apparition en Asie avec une autre coentreprise dont il est le propriétaire à 51% Hebei Si'hai Beer Company. Molson préfère, pour l'instant, faire que des petites acquisitions dans les marchés émergents, car ils ne possèdent pas encore assez d'expérience pour appréhender les besoins de cette clientèle. Ils se sont déjà essayés au Brésil et cela s'est soldé par un cuisant échec. La bière la plus vendue au monde est chinoise et porte le nom de Snow (China Resource Brewery avec copropriétaire SABMiller). Les plus grands brasseurs, par contre, sont occidentaux. Les grands brasseurs peuvent simplement faire l'acquisition d'une microbrasserie pour aller chercher une nouvelle clientèle au goût plus raffiné. Molson a d'ailleurs fait une nouvelle acquisition. Il s'agissait de la microbrasserie Franciscan Well qui s'ajoute à Sharp et William Worthington de la division Molson Coors Royaume-Uni. Le développement régional, et donc l'aide aux microbrasseurs, est primordial puisque ces dirigeants de PME font face à d'importants rivaux qui jouent sur les marchés mondiaux.

Un problème pourrait subsister s'il n'y a aucune dissociation entre les microbrasseries et les multinationales. La connaissance de ses concurrences demeure

toujours un point culminant pour la réussite des entreprises. Qui sont les véritables rivaux des microbrasseurs? Frédéric Soubrier, copropriétaire de la microbrasserie Les Frères Houblon, «ne pense pas qu’[ils sont] en compétition les uns avec les autres, mais plutôt qu’[ils] se complète[nt] bien, car [leurs] produits sont différents. Il n’est pas rare que les amateurs de bières se promènent d’une place à l’autre pour découvrir les spécialités de chacun. En ce sens, [il] considère la situation comme un partenariat et non comme une compétition.» (Ranger, 2014). D’autres propriétaires expliquent la réalité des microbrasseries et le rôle que doivent occuper leurs confrères. Marc Ménard, copropriétaire du Broadway Pub, affirme que la réputation de l’établissement agit comme facteur de sélection pour le consommateur. Marc Ducharme, maître brasseur au Broadway Pub, affirme qu’il ne faut pas avoir peur d’innover et de miser sur l’expérimentation. André Trudel, maître brasseur au Trou du Diable, affirme qu’il faut savoir être proactif si l’on ne veut pas paraître pour des copieurs. Le microbrasseur, qui désire démarrer son entreprise, doit donc avoir une identité qui lui est propre.

2.2.4.2 L'essor des entreprises d'ici

Les entreprises du secteur brassicole doivent sensibiliser les consommateurs aux différents types de bières et aux agencements bières-aliments. Les bières s’harmonisent, par exemple, bien avec les fromages et les saucisses d’ici. Les microbrasseurs doivent chercher à intégrer plus de produits locaux (houblon et céréales) pour demeurer indépendants sur les marchés mondiaux (Geoffroy, 2010). Ceci nécessite le développement de la culture du houblon et de l’orge brassicole au Québec. Il y a eu une augmentation des matières brutes de plus de 40% entre 2002 et 2012, mais le prix de la bière est constant. Les marges bénéficiaires de ce marché sont donc à la baisse. Certaines microbrasseries ont tenté d’être innovatrices en faisant des mélanges ou des ajouts à la bière déjà fermentée (i.e cassis) évitant ainsi de complexifier le processus de fermentation tout en offrant un produit différencié (Bérubé, 2009).

Les microbrasseries nécessitent de fins connaisseurs en la matière. Il existe dorénavant des programmes de formation pour les maîtres brasseurs. Ce programme était pratiquement juste offert en Europe. L'Université Laval songe à le développer. La faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation désire installer une salle de brassage à l'intérieure même de la bâtisse pour développer une expertise chez les étudiants ainsi que pour favoriser la recherche dans le domaine brassicole (Plante, 2014). Ils doivent obtenir le permis de brassage, qu'il convoite déjà depuis trois ans, et trouver une façon que la production demeure pour des fins d'encadrement universitaire et non pour des fins de commercialisation. Le permis leur avait été refusé puisque ce dernier pouvait être accordé qu'à une personne (physique ou morale) et non à une institution ou une association étudiante. Les créateurs de ce programme entrevoient la possibilité de tester leurs produits dans le pub universitaire et lors des matchs du Rouge et Or. La formation des maîtres brasseurs semble peu encadrée pour le moment. Ceci semble, par contre, être sujet à changement.

La créativité des microbrasseurs est démontrée de maintes façons. Un nouveau concept vit d'ailleurs le jour à Chicoutimi. Il regroupe une microbrasserie industrielle (Voie maltée) et une boutique-épicerie (Belley-Murray, 2014). Il est donc possible pour les consommateurs de se procurer des épices, des vinaigrettes, du fromage ainsi que de nombreux produits régionaux, dont la bière locale. Les propriétaires veulent en faire un point d'arrêt pour les touristes du Saguenay-Lac-Saint-Jean qui, une fois qu'ils ont savouré le goût exquis de leurs produits, désirent apporter une part de la Voie maltée dans leur lieu de résidence. Pour ce faire, des bières en canettes sont offertes dans la boutique-épicerie. Ce projet implique un investissement de 6,5 millions de dollars et a permis la création de 15 emplois, principalement de gestion, en février 2015. Ce réaménagement a permis à la superficie de la microbrasserie de passer de 6000 pieds carrés à 32 000 pieds carrés. La brasserie industrielle permettra de brasser 5000 hectolitres en 2015 comparativement à 1000 hectolitres en 2014. La superficie de l'épicerie sera uniquement de 2000 pieds carrés. Les propriétaires prévoient aussi installer une terrasse sur deux étages avec une vue sur les

monts Valin. La microbrasserie a connu un succès tel qu'elle ouvrira une deuxième succursale en 2015.

D'autres microbrasseries semblent connaître un succès fulgurant au Québec. La microbrasserie Le Corsaire, par exemple, gagne en popularité et a décidé d'investir un demi-million de dollars pour ouvrir un centre de production dans le parc industriel de Lauzon. Les amateurs peuvent y retrouver un salon de dégustation. Les propriétaires de la microbrasserie ont décidé d'agrandir de cinq fois leur installation pour ainsi pouvoir tripler la production. Des investissements supplémentaires ont été requis pour l'obtention de trois nouveaux chaudrons nécessaires à la hausse de production. On parle donc d'un autre investissement de 100 000\$ (Therrien, 2013). Les propriétaires peuvent ainsi satisfaire la demande en provenance du Saguenay et de la Beauce. Présentement, les produits de cette microbrasserie se retrouvent dans 80 points de vente à Québec, à Lévis et au Chaudière-Appalaches. De nouveaux points de vente se sont ajoutés puisque la production du Corsaire est passée de 150 à 3600 bières par heure. La microbrasserie a permis la création de 50 emplois et sa croissance lui a permis d'en employer une dizaine de nouveau. L'entreprise suscite l'attention de la Société de développement économique de Lévis, et ce depuis la création de cette microbrasserie en 2007, qui lui a versé une somme de 50 000\$ par l'entremise du Fonds local d'investissement (Therrien, 2013). Cette entreprise, bien que fleurissante, a tout de même eu son lot d'inconvénients. Les dirigeants de l'entreprise ont affirmé que les points de vente, dont les dépanneurs, leur assurent un profit tellement minime qu'ils servent plus d'outil promotionnel que de source de revenus. Les activités et services offerts en complémentarité demeurent, néanmoins, une force. Les consommateurs ont la possibilité de se procurer des bocks à l'image du pirate pour se rappeler leur passage à la microbrasserie de Lévis. La microbrasserie réussit ainsi à faire connaître ses produits. D'autres problèmes se sont aussi manifestés. L'aménagement de la terrasse a été repoussé puisque les propriétaires ont subi quelques contraintes municipales (Tanguay, 2009). Une autorisation devait préalablement être octroyée. De nombreux citoyens se sont plaints à la ville des bruits qu'engendraient les gens sur leur terrasse. La microbrasserie a donc eu de la difficulté à obtenir le renouvellement de son permis de terrasses. Les propriétaires ont

d'abord dû la réinstaller de l'autre côté de l'édifice pour ne pas contrarier les voisins qui résident dans les appartements à proximité. Ce permis aurait pu être la cause d'une perte importante de revenus et est donc crucial à l'entreprise. Malgré la grande popularité et la clientèle fidèle de Lévis, ainsi que l'obtention du prix de l'entreprise performante, la microbrasserie Le Corsaire va être obligée de déménager en 2015 dû aux nombreuses plaintes qu'engendrait la terrasse. Le permis de la terrasse a eu raison de l'entreprise qui pense dorénavant s'implanter dans la région de Québec. Les défis des microbrasseurs sont donc nombreux.

La figure 2 démontre l'emblème de la microbrasserie Le Corsaire. Elle permet de démontrer la créativité des entrepreneurs d'ici.

Figure 2

L'emblème de la microbrasserie Le Corsaire⁴



L'emblème de la microbrasserie Le Corsaire est loin de passer inaperçu. L'image du pirate a été employée donnant ainsi un air d'authenticité, d'audace, d'action et de ruse à l'entreprise. Le pirate barbu représente bien l'établissement qui se situe en bordure du fleuve. Le client peut ainsi profiter de l'ambiance qui leur rappelle l'histoire maritime de Lévis. Le concept de la microbrasserie est exploité de façon complète. On retrouve à

⁴ Tiré de Tanguay (2009)

l'intérieur du bâtiment des mâts qui rappellent les bateaux de pirates. Ils donnent l'impression à la clientèle d'être un matelot prêt à partir à la conquête de nouvelles expériences gustatives. Cette microbrasserie offre aussi des produits en lien avec sa thématique. Il est ainsi possible de trouver le breuvage par excellence de tout bon pirate: du rhum. La créativité des microbrasseurs, est sans contredit, très fertile, et mérite l'attention des investisseurs.

2.2.4.3 Les chiffres sur le secteur

Le marché de la bière représente 2,4 milliards de dollars au Québec. Le secteur brassicole est important pour la province. Les Québécois boivent en moyenne 1,2L de plus par mois que la moyenne canadienne (Dumoulin, 2006). Les habitudes des Québécois commencent, par contre, à changer. Ces derniers consomment moins de bières et plus de vins et de spiritueux. Le volume de bière a augmenté de 9,3% en 10 ans alors que celui du vin s'est accru de 54% et celui des spiritueux de 31% (Lesage, 2013). Les grands brasseurs (Molson et Labatt) jouent un rôle important dans l'économie québécoise, mais se font ébranler par la SAQ, le monopole d'État, qui investit de façon importante dans la publicité de vins importés. Les brasseurs doivent changer la perception des consommateurs concernant le fait que la bière contient beaucoup plus de calories que d'autres produits (e.g. vins et spiritueux). Pour augmenter sa productivité, l'industrie a investi 300 millions de dollars au cours des cinq dernières années. Ceci a permis de moderniser les équipements des grands brasseurs. Ces géants emploient plus de 2 600 Québécois qui gagnent un salaire moyen de 75 400\$ en plus de faire participer près de 1900 fournisseurs dans l'agroalimentaire, le transport, les équipements et les divers services liés aux brasseurs. Leurs activités économiques provinciales ne sont donc pas à sous-estimer. L'industrie brassicole est la plus grande industrie de production d'alcool au Québec. Quelques chiffres du marché brassicole ont permis de mieux comprendre la situation dans laquelle se trouve l'ensemble des joueurs, dont les microbrasseurs.

Le tableau 7 démontre la production de bières (hl) au Québec. Il permet de comparer les parts de marché des PME et des GE.

Tableau 7
Production de bières (hl)⁵

	Grands brasseurs (Canada)	%	Microbrasseries et broue-pubs (Québec)	%	Importation (pays étrangers)	%
2003-2004	5 065 996	87.9	234 458	4,1	466 631	8,1
2004-2005	5 099 175	87	247 691	4,2	513 236	8,8
2005-2006	5 110 693	86.2	291 820	4,9	525 095	8,9
2006-2007	5 392 634	85.2	316 723	5,0	614 469	9,7
2007-2008	4 965 373	82.8	337 067	5,6	694 234	11,6
2008-2009	4 571 009	81.2	224 563	4,0	836 424	14,9
2009-2010	4 865 992	79.7	350 787	5,7	887 906	14,5
2010-2011	4 769 455	78.7	377 794	6,2	894 233	14,8
2011-2012	4 983 170	79.3	365 121	5,8	935 971	14,9
2012-2013	4 539 056	74.1	406 233	6,6	1 177 074	19,2
2013-2014	4 791 559	78.9	430 595	7,1	848 109	14

En 2010, les membres de l'AMBQ visaient à obtenir 12% des parts du marché québécois d'ici 2017. Ils ont réussi à obtenir 7,1% quatre ans après avoir fixé cet objectif pour connaître une hausse des parts de marché de 0,9% (voir tableau 7). Si la tendance se maintient, les parts de marché des microbrasseries au Québec devraient avoisiner davantage le 8% que le 12% espéré en 2017. Le succès provient de la créativité des microbrasseurs ainsi que du goût des consommateurs à rechercher de nouvelles expériences gustatives.

Le tableau 7 démontre qu'il y a eu une diminution de la production des grands brasseurs pour la période de 2003-2014. Cette dernière est passée de 5 065 996hl en 2003 à 4 791 559hl en 2014. On parle alors d'une diminution de 274 437 hl (5 065 996hl - 4 791

⁵ Tiré de AMBQ (2015)

559hl) soit 9% des parts de marché en une décennie (87,9-78,9). Sachant qu'un hectolitre (hl) équivaut à 100 litres, on parle alors d'une diminution de 27,4 millions de litres de bière. Ceci équivaut à près de 80,5 millions de bières en moins de vendues sur cette période ($27\,443\,700 \div 0,341$). Toutes catégories confondues, le plus bas prix de vente permis par la loi est d'environ 3,00\$ par litre de bières (tableau 2), ce qui équivaut à des revenus de près de 82,3 millions de dollars ($27\,443\,700 \times 3 = 82\,331\,100$) en moins pour les grands brasseurs pour la période de 2003 à 2014.

Le tableau 7 démontre qu'il y a eu une augmentation de la production des microbrasseries et broues-pubs pour la période de 2003-2014. Cette dernière est passée de 234 458hl en 2003 à 430 595hl en 2014. On parle alors d'une augmentation de 196 137 hl ($430\,595\text{hl} - 234\,458\text{hl}$) soit 3% des parts de marché en une décennie (7,1-4,1). Sachant qu'un hectolitre (hl) équivaut à 100 litres, on parle alors d'une diminution de 19,6 millions de litres de bière. Ceci équivaut à près de 57,5 millions de bières en plus de vendues sur cette période ($19\,613\,700 \div 0,341$). Toutes catégories confondues, le plus bas prix de vente permis par la loi est d'environ 3,00\$ par litre de bières (tableau 2), ce qui équivaut à des revenus minimums de près de 58,8 millions de dollars ($19\,613\,700 \times 3 = 58\,841\,100$) en plus pour microbrasseries et broue-pubs pour la période de 2003 à 2014.

Le tableau 7 démontre qu'il y a eu une augmentation de la production des bières importées pour la période de 2003-2014. Cette dernière est passée de 466 631hl en 2003 à 848 109hl en 2014. On parle alors d'une augmentation de 381 478 hl ($848\,109\text{hl} - 466\,631\text{hl}$) soit 5,9% des parts de marché en une décennie (14-8,1). Sachant qu'un hectolitre (hl) équivaut à 100 litres, on parle alors d'une diminution de 38,1 millions de litres de bière. Ceci équivaut à près de 111,9 millions de bières en plus de vendues sur cette période ($38\,147\,800 \div 0,341$). Toutes catégories confondues, le plus bas prix de vente permis par la loi est d'environ 3,00\$ par litre de bières (tableau 2), ce qui équivaut à des revenus minimums de près de 114,4 millions de dollars ($38\,147\,800 \times 3 = 114\,443\,400$) en plus pour les bières importées pour la période de 2003 à 2014.

On peut donc constater, à l'aide du tableau 7, une diminution de la production, et par conséquent des revenus, des grandes entreprises brassicoles. Une augmentation de la production de bières, ainsi qu'une hausse des revenus, dans le secteur des microbrasseries, des broues-pubs et des bières importées a été observée. Les microbrasseries possédaient, en 2014, 7,1% du marché québécois alors qu'elles n'en détenaient que 4,1% en 2003. Les bières importées, qui sont considérées davantage comme des produits substitués aux microbrasseries, sont passées de 8,1% en 2003 à 14% en 2014. L'ensemble des résultats obtenus dans le tableau 7 semble converger vers une hypothèse plausible: le changement de tendance des consommateurs pour l'obtention de produits brassicoles distincts. Les microbrasseries sont donc des PME qui méritent d'être le sujet de recherche. Ceci justifie le choix du sujet de cette recherche.

CHAPITRE 3- LA MÉTHODOLOGIE

Cette section a pour but d'expliquer les étapes parcourues pour l'obtention des résultats menant à une compréhension approfondie des barrières à l'entrée présentes dans le secteur brassicole. Ces résultats devraient d'abord permettre d'identifier les principales barrières à l'entrée pour les microbrasseries désirant s'installer dans le marché brassicole, en fonction de son profil. L'objectif serait de démontrer l'importance de la différenciation comme facteur favorisant l'implantation des firmes en démarrage, car elle contribue à mitiger les barrières à l'entrée dans le secteur brassicole. Ainsi, nous verrons dans ce chapitre les différentes étapes requises à la création de notre étude soit: le type de recherche retenu, le questionnaire présenté, la cueillette de données, l'échantillon obtenu et le traitement des données.

3.1 LE TYPE DE RECHERCHE

Cette recherche consiste à repérer les différentes barrières à l'entrée que peuvent ressentir les dirigeants de microbrasseries. Elle démontre aussi que la différenciation est employée par ces dirigeants de PME pour contourner les barrières présentes sur le marché. Le secteur brassicole a été le sujet de peu de recherches récentes. La littérature, concernant les barrières à l'entrée, est relativement mince. Il s'agit alors ici d'une étude exploratoire. Ce type d'étude est axé sur des thèmes peu exploités. Il permet de collecter les premières données d'un phénomène particulier. Cette étude permet ainsi, aux entrepreneurs du secteur brassicole, de se familiariser avec les concepts de base présents (i.e. les barrières à l'entrée) typiques des marchés oligopolistiques. Le phénomène des microbrasseries gagne en popularité. Les premières recherches, sur les PME de l'industrie brassicole, commencent ainsi à apparaître. La recherche effectuée, basée sur le cas de deux microbrasseries québécoises, est de nature essentiellement qualitative. Elles se sont avérées être deux études de cas fort différentes. Les articles journalistiques trouvés sur le web ont permis d'identifier les enjeux auxquels les microbrasseurs font face. La publicité employée par ces

entrepreneurs nous ont permis de connaître, dans une certaine mesure, leur moyen de distribution et la place que pouvait occuper l'entreprise dans le secteur brassicole.

3.2 LE QUESTIONNAIRE

La méthodologie se base sur un questionnaire en deux parties. La première partie comprenait des énoncés auxquels le dirigeant devait se prononcer pour savoir s'il se trouvait en accord ou en désaccord avec ces derniers. Une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) permettait d'évaluer son niveau d'approbation. Une échelle ordinale a ainsi été employée. La première partie du questionnaire permettait de comparer l'importance d'une barrière à l'entrée à une autre ainsi qu'à mesurer l'importance des objectifs de croissance et la place qu'occupait la différenciation dans le secteur. La deuxième partie comprenait des questions factuelles à court développement. Afin de mieux connaître le milieu, une entrevue a été effectuée auprès des dirigeants de microbrasseries. Elle permettait ainsi d'avoir une idée globale de la situation de l'entreprise. Pour laisser une certaine liberté aux répondants, les questions de l'entrevue étaient assez ouvertes. Il s'agissait donc d'une entrevue semi-dirigée. Les deux parties du questionnaire, ainsi que les questions de l'entrevue, ont été divisées selon les différents sujets traités dans la revue littéraire. Il y a donc trois sections principales, qui sont : les barrières à l'entrée, le secteur brassicole (objectif et croissance) et la différenciation. Les questions sur les barrières à l'entrée ont occupé la plus grande partie du questionnaire. Elles traitaient des barrières structurelles (accès au capital, changement des technologies, coûts irrécupérables, désavantages de coûts, économies d'échelle et réglementation) et des barrières stratégiques (distribution, limit pricing, publicité/marketing, la recherche et le développement et la surcapacité). Le questionnaire complet est disponible dans l'annexe A.

3.3 LA CUEILLETTE DE DONNÉES

Les répondants ont d'abord été joints par téléphone pour vérifier s'ils avaient un certain intérêt pour le sujet de recherche. Ceux qui ont voulu participer ont demandé à être

contactés par courriel. Ce dernier était présent sur le site internet des microbrasseries en question. Les dirigeants d'entreprises ont ainsi pu avoir accès à l'ensemble du questionnaire avant de choisir s'ils souhaitaient participer au projet. Ce dernier visait à faire participer le plus grand nombre de microbrasseries possibles. Pour ce faire, plus de 25 dirigeants de microbrasseries à travers le Québec ont été rejoints. Malheureusement, le taux d'acceptation fut très faible. La plupart des microbrasseries sont en plein développement et cela limite les disponibilités des dirigeants d'entreprises à la participation de ce type d'étude. La recherche concerne ainsi deux microbrasseries possédant une vision différente du marché. Après de nombreux échanges de courriels avec les divers microbrasseurs du Québec, un rendez-vous téléphonique a finalement pu être réalisé avec une première microbrasserie, que nous appellerons la microbrasserie A. Le dirigeant n'avait pas eu le temps de remplir les deux premières parties du questionnaire puisqu'il était restreint dans son temps. Ces dernières ont ainsi été remplies avec le participant donnant une justification aux données de la partie 1 du questionnaire. La durée totale de l'entretien, qui comprenait les deux parties du questionnaire et l'entrevue, était d'environ une heure et demie. Le dirigeant de la deuxième microbrasserie – que nous appellerons la microbrasserie B – était encore plus limité dans son temps. Les échanges se sont uniquement faits par courriel et le dirigeant a rempli la totalité des questions lorsqu'il était disponible. Le nombre de microbrasseries étudiées est néanmoins restreint puisqu'il existe plus d'une centaine de ces PME au Québec.

3.4 L'ÉCHANTILLON OBTENU

La microbrasserie A est âgée de 2 ans. Elle produit 700hl de bières par année. Elle possède un permis de brassage industriel, un permis de restauration et un permis pour la terrasse. Ses produits ne sont pas embouteillés. Elle vend donc ses bières, en fût, à l'intérieur de sa propre microbrasserie et dans des bars avoisinants. Elle vend 30 bières différentes et se spécialise en bières houblonnées. Le restaurant offre des plats à base de bières. De nombreux produits d'ici sont offerts. La microbrasserie B est âgée de 4 ans et a été rachetée. Elle produit 3200hl de bières par année. Elle possède un permis de brassage

industriel et un permis pour la terrasse. Cette dernière a un salon de dégustation pour que les consommateurs puissent profiter des bières qu'elle fabrique sur place. Elle possède aussi une autorisation pour présenter des spectacles attirant ainsi une clientèle plus vaste. La microbrasserie B possède de meilleures infrastructures. Cette dernière investie aussi davantage dans la main-d'œuvre spécialisée. Elle embouteille ses produits et possède, par conséquent, un meilleur réseau de distribution que la microbrasserie A. Ces bières se retrouvent dans des épiceries spécialisées. La microbrasserie B offre une quarantaine de bières qui sont offertes selon les différentes saisons. Ces deux microbrasseries possèdent une vision différente du monde brassicole. Ainsi, elles ne perçoivent pas, dans un même ordre, les barrières à l'entrée présentes. Ces entreprises ont alors été traitées de façon indépendante pour comprendre les enjeux auxquels elles font face.

3.5 LE TRAITEMENT DE DONNÉES

Les données obtenues dans les différentes sections de la première partie du questionnaire ont permis d'obtenir une certaine vision d'ensemble des différentes barrières à l'entrée apparentes au secteur brassicole. Les données ont été compilées à l'aide du logiciel Excel. À partir des énoncés proposés, il est possible de quantifier l'importance d'un paramètre par grande catégorie, en évaluant la médiane de la valeur donnée sur l'échelle de Likert pour les sous-composantes de chaque microbrasserie. La médiane a été la mesure de tendance centrale qui a permis l'analyse statistique descriptive. Par exemple, concernant l'accès au capital, la microbrasserie A accorde une valeur de 4 à l'ampleur des fonds nécessaires et 4 à la difficulté de financement, ce qui donne une valeur médiane de 4 pour évaluer l'importance qu'occupe globalement l'accès au capital. Dans ce cas, il est possible d'affirmer, puisque le résultat est supérieur à 3, que le dirigeant de la microbrasserie A perçoit, dans une forte mesure, les fonds nécessaires au démarrage et le financement comme des barrières à l'entrée. Par conséquent, l'accès au capital, qui regroupe ces deux énoncés, l'est également et dans une même mesure. Le principe peut s'appliquer pour l'ensemble des sections. Il est ainsi possible de comparer les différents éléments proposés dans le questionnaire (e.g. accès au capital (4) est une barrière à l'entrée plus importante

que les désavantages de coûts (1,5) pour la microbrasserie A). Le questionnaire possède néanmoins ses limites. La participation de certains partenaires d'affaires et l'accès à diverses subventions pourraient être des exemples fictifs de paramètre oublié pour l'accès au financement. S'ils étaient présents dans le questionnaire, et que le dirigeant était en désaccord avec l'importance que ces derniers pourraient avoir (1), ceci aurait eu une incidence directe sur nos résultats. Les dirigeants auraient ainsi moins perçu l'accès au capital comme barrière à l'entrée, biaisant le résultat obtenu par la médiane. Le choix des énoncés devait donc être complet et judicieux. Malgré ces limitations, les justifications élaborées par le dirigeant ont permis de mieux comprendre les facteurs qu'influent chaque énoncé augmentant ainsi leur crédibilité. Pour ce qui est de la deuxième partie du questionnaire et de l'entrevue, ceux-ci ont été traités simplement en relatant les faits qui ont été énoncés par les dirigeants. Afin d'évaluer la concordance des résultats, un test de Spearman rho a été effectué. Le type de corrélation, associé au rang et unissant les deux microbrasseries étudiées, a ainsi été déterminé. Ce test a été effectué à l'aide du logiciel STATA. Les résultats sont présents à la section 4.7 de ce mémoire.

CHAPITRE 4- LES RÉSULTATS ET LA DISCUSSION

Cette section présente les résultats obtenus lors des entretiens avec les deux microbrasseries étudiées. Elle comprend donc: une présentation des valeurs sur l'échelle de Likert donnée à chaque élément par les deux microbrasseries, une analyse de la microbrasserie A, puis de la microbrasserie B, les différences et les ressemblances des barrières perçues entre les deux entreprises, un test de concordance, les résultats sur les méthodes pour contourner les barrières à l'entrée à l'aide de la différenciation et une discussion finale sur ces résultats.

4.1 L'ÉCHELLE DE LIKERT

Dans le tableau ci-dessous, les résultats de la partie 1 du questionnaire permettent d'évaluer les barrières à l'entrée ressenties par les dirigeants de microbrasseries.⁶

Tableau 8
Perception des barrières à l'entrée

MICROBRASSERIE	A	B
1. BARRIÈRES	<u>3,5</u>	<u>2</u>
1.1. STRUCTURELLES	4	3
1.1.1. Accès au capital	4	4
1.1.1.1. Les fonds nécessaires pour démarrer l'entreprise étaient substantiels	4	5
1.1.1.2. Obtenir le financement nécessaire pour démarrer l'entreprise fut difficile	4	3
1.1.2. Coûts irrécupérables	3,5	2,5
1.1.2.1. Il ne serait pas facilement envisageable de revendre votre équipement en cas de difficulté financière	3	2
1.1.2.2. Vous consacrez de nombreuses heures pour la mise au point de nouvelles recettes	4	3

⁶ Comme la microbrasserie A a été la seule à répondre à la mi-échelle de l'échelle de Likert, un tableau comparatif a été mis dans l'annexe B. Il est ainsi possible de constater que cette différente façon d'œuvrer n'a pas eu d'incidences majeures sur les médianes obtenues.

1.1.3. Désavantage de coût	1,5	4,5
1.1.3.1. Vos besoins en main-d'œuvre spécialisée (maître brasseur, personnels formés en brassiculture, etc.) représentent un coût important.	1	4
1.1.3.2. Par rapport aux microbrasseries déjà établies, les coûts de production d'une bière sont souvent plus élevés au démarrage d'une nouvelle microbrasserie avant que celle-ci ne prenne de l'expérience	2	5
1.1.4. Économie d'échelle	4,3	1,5
1.1.4.1. Vous ne pouvez pas faire des économies d'échelle avec la production actuelle	4,5	1
1.1.4.2. Vous ne possédez pas les infrastructures nécessaires pour pouvoir produire à plus grande échelle	4	2
1.1.5. Réglementation	3	3
1.1.5.1. La réglementation gouvernementale représente une barrière au développement de mon entreprise	3	3
1.2. STRATÉGIQUES	3	2
1.2.0. Les ententes entre les grands brasseurs et les divers centres de distributions peuvent vous être problématique	5	2
1.2.1. Distribution	4,5	1
1.2.1.1. L'accès aux lieux de vente représente une barrière au développement de mes produits	4	1
1.2.1.2. Il est difficile d'aller chercher une clientèle à l'extérieur de la région	5	1
1.2.2. Limit pricing	2	1
1.2.2.1. La stratégie de bas prix des grands brasseurs nuit au développement de mes produits	2	1
1.2.3. Publicité et marketing	3	2
1.2.3.1. Les efforts de mon entreprise en publicité et marketing représentent un investissement important en termes de coûts, de compétences et de temps	3	2
1.2.3.2. Vous avez de la difficulté à faire connaître vos produits	3	1
1.2.3.3. Votre publicité se fait uniquement au niveau régional	3	3
1.2.4. Recherche et développement	3,5	1,5
1.2.4.1. La mise au point de nouvelles recettes de bières fut un obstacle au démarrage	4	1
1.2.4.2. Développer et mettre en marché une nouvelle sorte de bière est très coûteux	3	1
1.2.4.3. Développer une nouvelle sorte de bière est un processus complexe	4,5	2

1.2.4.4. Il est difficile de trouver une main-d'œuvre spécialisée (maître brasseur, personnels formés en brassiculture, etc.)	1,5	4
1.2.5. Surcapacité	3,5	3
1.2.5.1. La compétition sur le marché est féroce	4	3
1.2.5.2. La forte présence des bières importées dans les différents centres de distribution sature la demande pour mes bières	3	3
2. OBJECTIF ET CROISSANCE (MICROBRASSERIE)	<u>5</u>	<u>3</u>
2.1. Le marché de la microbrasserie est un secteur rentable	5	3
3. DIFFÉRENCIATION	<u>4</u>	<u>4</u>
3.1. Votre emplacement géographique constitue un avantage concurrentiel	4	4

4.2 LA MICROBRASSERIE A

Nous débutons par les résultats de la microbrasserie A.

4.2.1 La classification des barrières à l'entrée

D'après les résultats obtenus, on peut déduire que les dirigeants de la microbrasserie A perçoivent certaines barrières à l'entrée (valeur médiane globale de 3,5) dans le secteur brassicole. Ces entrepreneurs semblent davantage ressentir les barrières structurelles (4) que les barrières stratégiques (3).

4.2.1.1 Les barrières structurelles

Les barrières structurelles sont nombreuses dans le secteur brassicole. Pour la microbrasserie A, on retrouve dans l'ordre d'importance:

1. Les économies d'échelle (4,3)
2. L'accès au capital (4)
3. Les coûts irrécupérables (3,5)
4. La réglementation (3)
5. Les désavantages de coûts (1,5)

Cette répartition permet de démontrer que les économies d'échelle (4,3), l'accès au capital (4) ainsi que les coûts irrécupérables (3,5) représentent des barrières structurelles importantes alors que la réglementation (3) et les désavantages de coûts (1,5) représentent des barrières structurelles de moins grande importance pour la microbrasserie A.

4.2.1.2 Les barrières stratégiques

Pour ce qui est des barrières stratégiques, concernant la microbrasserie A, l'ordre d'importance des barrières à l'entrée est le suivant:

1. La distribution (4,5)
2. La recherche et le développement (3,5)
3. La surcapacité (3,5)
4. La publicité et le marketing (3)
5. Le limit pricing (2)

Cette répartition nous permet de constater que la distribution (4,5), la recherche ainsi que le développement (3,5) et la surcapacité (3,5) représentent des barrières stratégiques importantes alors que la publicité ainsi que le marketing (3) et le limit pricing (2) représentent des barrières stratégiques de moins grande importance pour la première firme.

4.2.1.3 L'ensemble des barrières

Toutes catégories confondues, pour la microbrasserie A, l'ordre des barrières à l'entrée dans le secteur brassicole est:

1. La distribution (4,5)
2. Les économies d'échelle (4,3)

3. L'accès au capital(4)
4. La recherche et le développement (3,5)
5. Les coûts irrécupérables (3,5)
6. La surcapacité (3,5)
7. La réglementation (3)
8. La publicité et le marketing (3)
9. Le limit pricing (2)
10. Les désavantages de coûts (1,5)

Les barrières stratégiques et structurelles ne se retrouvent pas uniquement dans le haut ou le bas du palmarès. Il y a une alternance entre celles-ci. À la lumière de ces résultats, il est possible d'affirmer qu'un type de barrière à l'entrée ne domine pas dans le secteur. Par exemple, la distribution, qui est une barrière stratégique, est en première position. Les économies d'échelle, qui sont une barrière structurelle, sont en deuxième position. On voit donc une certaine alternance entre les deux types de barrières. Les barrières à l'entrée les plus importantes sont: la distribution (4,5), les économies d'échelle (4,3) et l'accès au capital (4). Ceux ayant une incidence mineure sont: la recherche et le développement (3,5), les coûts irrécupérables (3,5), la surcapacité (3,5), la réglementation (3) et la publicité ainsi que le marketing (3). Les moins importantes sont: le limit pricing (2) et les désavantages de coûts (1,5).

4.2.2 La discussion sur les barrières à l'entrée

L'analyse des résultats a pour but d'expliquer la raison d'être du classement de chaque barrière à l'entrée. Elle sert aussi à comprendre l'importance de la croissance et de la différenciation pour la microbrasserie A.

4.2.2.1 La distribution (4,5)

Selon la microbrasserie A, la distribution (4,5) est la barrière à l'entrée la plus importante. Rappelons que la microbrasserie A ne produit que de la bière en fût. Le point saillant de cette section est que le dirigeant de cette firme considère les ententes entre les grands brasseurs et les divers centres de distributions (5) comme l'obstacle par excellence dans le secteur brassicole. Les grands brasseurs ralentissent le développement des microbrasseries en limitant les lieux de distribution de ces dernières. Il n'y a aucun point de vente où l'on peut retrouver leurs produits ainsi que ceux des grands brasseurs. Les grandes chaînes de restauration ne sont pas prêtes, semble-t-il, à prendre le risque d'acheter des produits qu'ils vendraient uniquement à une clientèle cible. La distribution est donc à la fois une barrière stratégique, due au contrôle des grands brasseurs sur le réseau, mais aussi structurelle, face au refus des restaurateurs. C'est pour cela que la microbrasserie A vend leurs produits uniquement dans des lieux spécialisés. Un autre élément contraignant pour ces entrepreneurs est d'aller chercher une clientèle extérieure (5) puisque les points de vente sont restreints géographiquement. Les coûts de transport compliquent la distribution des marchés plus distants. Le coût que représenterait le transport sur le prix final du produit serait trop important pour desservir les régions éloignées. Ils livrent leurs produits par camion. Ils vendent leurs bières dans des barils de 50L à travers différents pubs. Il est possible de vendre des barils de plus petits formats, mais ceci est plus rare. Les ventes se font au niveau local à 50%, régional à 25% et provincial à 25%. Ces derniers possèdent un permis de brassage industriel qui leur permet de vendre leurs produits auprès de vingt bars, puisque la microbrasserie ne produit que du fût. Il serait possible d'obtenir des profits plus importants si ce problème des coûts de distribution dans les marchés plus distants pouvait être surmonté. La croissance de leur entreprise passe, sans contredit, par un accès soutenu aux consommateurs. L'embouteillage de leurs produits devrait en faciliter la distribution. Elle pourrait ainsi vendre ses produits en bouteilles et en canettes dans des épiceries spécialisées. Pour ce faire, les dirigeants ont mis au point un projet d'embouteillage qui devrait voir le jour en 2015. L'embouteillage de leurs produits est donc une étape importante pour la croissance de leur entreprise. Cette étape cruciale comporte certains

enjeux. Il existe au moins deux façons d'embouteiller des bières. Il y a la fermentation en bouteille et la carbonatation forcée. Le choix doit être effectué en fonction du type de bière désirée. Cette dernière possède une durée de vie qui lui est propre. Une erreur dans le type d'embouteillage choisi pourrait coûter cher, affectant la qualité du produit. Le choix devra donc s'avérer judicieux.

4.2.2.2 Les économies d'échelle (4,3)

La production annuelle de la microbrasserie A est de 700hL. Il s'agit donc bien d'une microbrasserie (production inférieure à 300 000hL). Leur production est moindre que celle des grands brasseurs. Les microbrasseurs peuvent difficilement brasser davantage avec l'équipement qu'ils possèdent. Les économies d'échelle (4,3) sont une forte barrière à l'entrée puisque les matières premières utilisées par les microbrasseurs, comme des fruits, possèdent une date de péremption et que les places d'entrepôts sont limitées. Les grands brasseurs n'ont pas ce dilemme puisqu'ils utilisent souvent des produits concentrés ou encore du moût liquide qui permet de produire en plus grande quantité, mais qui donnent un produit fini de moindre qualité. Les économies d'échelle sont, par conséquent, peu envisageables puisqu'elles nécessiteraient que les microbrasseurs lésinent sur la qualité. De plus, les grands brasseurs ont davantage d'espace pour entreposer leurs produits.

4.2.2.3 L'accès au capital (4)

Lors du démarrage de l'entreprise, l'accès au capital (4) est l'une des barrières à l'entrée les plus importantes. Néanmoins, la microbrasserie A a démontré que l'ensemble des propriétaires avait une expertise nécessaire à l'obtention d'un financement de départ. Les trois propriétaires étaient : un maître brasseur, un ingénieur mécanique et une femme d'affaires issue du monde de la restauration. Ce fut l'un des critères pour obtenir du financement (4) dans une institution bancaire. Celui-ci était indispensable puisque le prêt représente 50% des fonds (4) nécessaires. Cette importante mise de fonds s'explique par le fait que les entreprises du monde de la restauration sont difficilement rentables lorsqu'elles

démarrent. Il y a donc un fort risque associé à ce type de prêt. L'expertise est donc de mise pour se partir une microbrasserie. Par ailleurs, ces dirigeants n'ont pas fait mention de refus de prêt ou des conditions de crédit défavorables. La mise de fonds a été l'élément contraignant. L'équipement nécessaire pour le démarrage d'une microbrasserie est : un broyeur, un fermentateur et une bouilloire. Celui-ci représente une partie importante du capital physique.

4.2.2.4 La recherche et le développement (3,5)

Le procédé de fermentation en soi n'est pas complexe, mais l'élaboration d'une nouvelle recette peut s'avérer ardue (4) puisqu'elle requiert des quantités d'ingrédients variables. Le coût de gaspillage dépend des ingrédients employés et du nombre d'essais nécessaires avant la mise au point d'une nouvelle recette. Ces coûts de gaspillages sont donc des coûts irrécupérables pour la R&D. Développer une nouvelle sorte de bière demeure complexe (4,5). Il existe de nombreux agencements possibles, pour les ingrédients, que le maître brasseur doit évaluer. Il doit, par la suite, faire approuver la nouvelle recette auprès des autres dirigeants avant de la tester auprès de la clientèle. Des modifications peuvent ensuite être effectuées. Un nouveau produit connaît de nombreuses modifications avant de voir le jour. Le temps consacré à ce dernier est relativement long, mais puisque le maître brasseur est l'un des propriétaires, sa passion réduit légèrement les coûts. Cette barrière, bien qu'elle ne comporte pas énormément d'éléments restrictifs, occupe une place importante dans le secteur brassicole, puisque les bières produites représentent l'image de la microbrasserie concernée et qu'elles doivent donc constamment être mises à jour. Ignorer cette barrière ferait en sorte que le consommateur perdrait de l'intérêt pour la microbrasserie en question. Ce dernier finirait par opter pour une autre microbrasserie qui possède des bières variées. Il est donc primordial, pour les microbrasseurs, de se réinventer à chaque nouvelle brassée.

4.2.2.5 Les coûts irrécupérables (3,5)

Les coûts irrécupérables (3,5) représentent une barrière à l'entrée acceptable puisqu'ils sont nécessaires pour la mise au point d'une nouvelle recette (4). L'achat de matières premières ainsi que le temps alloué par le maître brasseur pour la création de cette recette représentent bien ces coûts. La revente de l'équipement (3) implique certains coûts irrécupérables, puisque, bien qu'il soit revendable, le prix d'équipement usagé est nettement inférieur au prix de vente d'équipement neuf. Il subit donc une forte dépréciation. Ainsi, il y a des pertes importantes qui se font ressentir lors de la revente de l'équipement.

4.2.2.6 La surcapacité (3,5)

La surcapacité (3,5) est une barrière stratégique de moyenne envergure. La compétition sur le marché est assez féroce (4). Il y a eu une augmentation de l'offre de bières de microbrasseries. Ceci a rendu le démarrage des nouvelles entreprises plus difficile. La forte présence des bières importées, ainsi que celles des autres microbrasseries, dans les différents centres de distribution sature, dans une certaine mesure, la demande (3). Il existe une forte complicité et un esprit de coopération entre les microbrasseurs, mais il n'en demeure pas moins qu'ils sont rivaux. Ces derniers désirent avoir accès aux mêmes restaurants que leurs pairs. Cette compétition est dite plus directe. Les grands brasseurs, pour leur part, sont considérés comme des compétiteurs indirects puisqu'ils limitent l'accès des microbrasseurs aux centres de distributions, mais qu'ils ne visent pas la même clientèle. Les bières importées seraient des rivaux intermédiaires puisqu'ils possèdent une clientèle similaire aux microbrasseries, mais qu'elles s'apparentent aux grands brasseurs (production de masse). Il existe donc plusieurs nuances à apporter concernant la compétition au sein du secteur brassicole. La compétition demeure, néanmoins, le reflet de la surcapacité. Les grands brasseurs tentent aussi d'imiter la stratégie des microbrasseries en offrant de nouveaux produits qui s'apparentent à ceux-ci. À long terme, cette stratégie peut, néanmoins, s'avérer être un avantage. Les consommateurs peuvent ainsi développer leurs goûts et finissent par opter pour des

produits de microbrasseries. Alexander Keith's, par exemple, offre désormais des IPA. Les consommateurs développent ainsi le goût pour les bières houblonnées et finissent par se retrouver chez des microbrasseurs qui offrent ce type de bières. La surcapacité représente donc l'ensemble des produits apparents aux bières artisanales qui peuvent saturer la demande.

4.2.2.7 La réglementation (3)

La réglementation (3) s'est avérée être une barrière à l'entrée peu ressentie. Néanmoins, le délai d'attente pour l'obtention du permis de brasseur est relativement long (environ 6 mois). De plus, l'équipement doit être fonctionnel pour que les dirigeants puissent faire une demande. Ce dernier est donc inutilisé aussi longtemps que le permis n'est pas obtenu. Il est impossible de générer des revenus, provenant des brassées, avant l'obtention du permis. Les dirigeants de notre étude de cas possèdent un permis de brassage industriel (fabrication, distribution et entreposage), un permis de bar, un permis de restauration (MAPAQ) et un permis pour la terrasse. La réglementation se fait donc sentir à plusieurs niveaux.

4.2.2.8 La publicité et le marketing (3)

La publicité et le marketing (3) ne sont pas les barrières stratégiques les plus importantes du secteur brassicole. Le bouche-à-oreille et les outils promotionnels se font principalement au niveau local et régional (3), mais les réseaux sociaux et les sites d'évaluations de bières se font via internet et permettent ainsi une publicité à l'échelle provinciale, fédérale et même internationale. La clientèle est relativement jeune. Les réseaux sociaux ont donc une incidence majeure sur les ventes de leurs produits. Cette façon de faire est peu coûteuse (3). Les outils promotionnels, comme les coupons-rabais, le sont un peu plus. Ces derniers ont pour but d'amener la clientèle dans les microbrasseries et développer leurs goûts. La clientèle cible est les véritables amateurs de bières. Les médias sociaux et les sites spécialisés réussissent à rejoindre une bonne partie de la clientèle, mais

la sollicitation doit être employée pour vendre les produits des microbrasseries à l'intérieur d'autres bars. Comme dans toute entreprise, il est important de se faire connaître. La qualité des produits fait le renom d'une microbrasserie. La satisfaction de la clientèle est primordiale. Cette dernière évalue souvent les produits offerts via des forums et des sites spécialisés pour le secteur des bières artisanales. La publicité, via la radio, par exemple, a déjà été employée et n'a pas été fructueuse. Les microbrasseries font leur renom par la qualité des produits qu'elles offrent. Elles participent d'ailleurs à de nombreux festivals pour se faire connaître. Les microbrasseries sont donc moins médiatisées que les grands brasseurs.

4.2.2.9 Le limit pricing (2)

Le limit pricing (2) a vraiment peu d'incidence dans le secteur brassicole. Le marché des microbrasseries est, sans aucun doute, un secteur rentable (5). Pourtant, les dirigeants de ces PME ne sont pas les seuls joueurs à faire partie de l'industrie brassicole. Le limit pricing concerne la stratégie des bas prix installés par les grands brasseurs pour éliminer la concurrence (2). Bien que cette manœuvre puisse convaincre un faible nombre de consommateurs à opter pour les bières des grands brasseurs, son impact est plutôt minime. La stratégie de fixation de prix ne nuit pas directement aux brasseurs artisanaux puisque qu'ils visent une clientèle différente, c'est-à-dire des connaisseurs ou des amateurs de bonnes bières qui sont disposés à payer une prime pour déguster leurs produits. Ainsi, les produits offerts par ces deux types d'entreprises diffèrent. Ils ne sont donc pas parfaitement substituables. La demande pour les produits de microbrasseries est peu élastique. Ces entreprises ont opté pour une niche particulière que les grands brasseurs ont négligée. La différenciation des produits, qui réside principalement sur la qualité et l'originalité des bières artisanales, fait en sorte que la clientèle de ces PME et de ces GE diffère. Le limit pricing n'est pas une stratégie pleinement efficace dans ce cas. Chez un distributeur de bières de microbrasserie, le prix unitaire d'une bière peut avoisiner les 2,50\$ et plus. Le plus bas prix permis par la loi d'une bière commerciale est de 1,07\$. La différence peut donc se faire sentir auprès du consommateur. Néanmoins, les microbrasseurs et les grands

brasseurs ne possèdent pas la même clientèle. La différence de prix, et donc le limit pricing, a ainsi une moins grande incidence.

4.2.2.10 Les désavantages de coûts (1,5)

L'expertise apportée par l'ensemble de des propriétaires de la microbrasserie A a permis de réduire les coûts de production. Ce fut d'ailleurs l'une des raisons pour laquelle les désavantages de coûts (1,5) se sont montrés peu contraignants. Le maître brasseur a permis de mettre au point de nouvelles recettes, l'ingénieur mécanique a rendu opérationnel l'équipement de brassage et la femme d'affaires a fait fonctionner le restaurant pour assurer des revenus lors de la période d'attente d'obtention de permis de brasseur. Les coûts de production demeurent sensiblement les mêmes pour les microbrasseries en démarrage que pour celles déjà installées. Les microbrasseurs possèdent, de façon générale, tous les mêmes fournisseurs. Le réseau de fournisseurs demeure le même durant les différentes étapes de croissance de l'entreprise. Les coûts en matières premières sont équivalents entre les nouvelles et les vieilles entreprises. L'expertise du maître brasseur a une incidence sur les coûts de production d'une nouvelle bière. L'expertise du maître brasseur peut être acquise par un transfert des connaissances d'une autre microbrasserie et favorisée par des recherches avancées en la matière (via des livres spécialisés et le web). Les désavantages de coûts se font donc peu sentir.

4.3 LA MICROBRASSERIE B

Nous discutons à présent des barrières affectant la microbrasserie B.

4.3.1 La classification des barrières à l'entrée

D'après les résultats obtenus, on peut déduire que les dirigeants de la microbrasserie B perçoivent les barrières à l'entrée (2) dans une moindre mesure que la microbrasserie A

(3.5). Les barrières structurelles (3) sont davantage ressenties que les barrières stratégiques (2).

4.3.1.1 Les barrières structurelles

Ces barrières se sont plus ou moins ressenties par la microbrasserie B. On retrouve dans l'ordre d'importance:

1. Les désavantages de coûts (4,5)
2. L'accès au capital (4)
3. La réglementation (3)
4. Les coûts irrécupérables (2,5)
5. Les économies d'échelle (1,5)

Ces résultats démontrent que les désavantages de coûts (4,5) et l'accès au capital (4) sont des barrières structurelles importantes alors que la réglementation (3), les coûts irrécupérables (2,5) et les économies d'échelle (1,5) ne représentent pas des barrières structurelles importantes pour la microbrasserie B. On constate ainsi une divergence d'opinions des deux microbrasseries concernant le rôle des économies d'échelle et les désavantages de coûts comme barrière structurelle. La première et la dernière position du palmarès ont ainsi été interchangées. Ceci s'explique par le fait que la microbrasserie B possède les infrastructures nécessaires pour faire des économies d'échelle. De plus, elle investit davantage dans la main-d'œuvre spécialisée, ce qui la désavantage fortement au niveau des coûts. Ceci n'est pas le cas de la microbrasserie A.

4.3.1.2 Les barrières stratégiques

Pour ce qui est des barrières stratégiques de la microbrasserie B, l'ordre d'importance est:

1. La surcapacité (3)
2. La publicité et le marketing (2)
3. La recherche et le développement (1,5)
4. La distribution (1)
5. Le limit pricing (1)

Ce palmarès démontre que la surcapacité (3) est une barrière stratégique plus ou moins ressentie et que la publicité et le marketing (2), la recherche et le développement (2), la distribution (1), et le limit pricing (1) sont des barrières stratégiques ayant une incidence mineure pour la microbrasserie B. La microbrasserie A et la microbrasserie B ne perçoivent pas les barrières stratégiques de la même façon. La distribution (1) de la microbrasserie B semble être moins problématique puisque ses produits sont offerts en bouteilles, contrairement à la microbrasserie A, et peuvent être retrouvés dans différents centres de distribution. L'entreprise B est, par contre, limitée aux épiceries spécialisées. Cette stratégie convient, néanmoins, aux dirigeants de la microbrasserie B et ne perçoit donc pas la distribution comme une barrière à l'entrée. La surcapacité est, somme toute, fort présente pour la microbrasserie B, puisque ces entreprises entrent en compétition pour occuper les places disponibles des lieux de vente spécialisés. La recherche et le développement ne sont pas une barrière à l'entrée importante pour la microbrasserie B puisqu'elle investit déjà d'importants coûts de main-d'œuvre pour embaucher des maîtres brasseurs qui peuvent aussi, dans le cadre de leur travail, contribuer à développer de nouvelles recettes. Les maîtres brasseurs peuvent ainsi aisément les aider à trouver de nouvelles recettes, évitant les coûts liés à l'embauche de ressources supplémentaires pour le développement de nouvelles bières. Ceci n'est pas le cas de la microbrasserie A. Les entreprises du secteur brassicole œuvrent de différentes façons. S'ils produisent en petite quantité, cela ne pose pas de problème puisque le maître brasseur est l'un des propriétaires. S'ils désirent augmenter la production, ils doivent augmenter le nombre de maîtres brasseurs employés et donc assumer les frais qui y sont associés. S'il n'y a qu'un seul maître brasseur, l'entreprise risque de passer moins de temps pour la R&D. Ce dernier va davantage être requis pour la production. Il n'y aura donc pas beaucoup de nouvelles recettes qui seront mises au point.

Un choix s'impose alors. Ils peuvent embaucher davantage pour investir dans la R&D, mais subir des désavantages de coûts ou délaisser la R&D et ne pas subir autant les désavantages de coûts associés aux besoins de la main-d'œuvre. Les barrières perçues sont propres à chaque entrepreneur puisqu'elles sont issues de leurs décisions et de leurs actions.

4.3.1.3 L'ensemble des barrières

Toutes catégories confondues, pour la microbrasserie B, l'ordre des barrières à l'entrée dans le secteur brassicole est:

1. Les désavantages de coûts (4,5)
2. L'accès au capital (4)
3. La réglementation (3)
4. La surcapacité (3)
5. Les coûts irrécupérables (2,5)
6. La publicité et le marketing (2)
7. La recherche et le développement (1,5)
8. Les économies d'échelle (1,5)
9. La distribution (1)
10. Le limit pricing (1)

À la lumière de ces résultats, on peut constater que les barrières structurelles sont davantage perçues par les dirigeants de la microbrasserie B. Les barrières à l'entrée les plus importantes pour cette dernière sont: les désavantages de coûts (4,5) et l'accès au capital (4). Ceux ayant une incidence mineure sont: la réglementation (3) et la surcapacité (3). Les moins importantes sont: les coûts irrécupérables (2,5), le changement de technologies (2,3), la publicité ainsi que le marketing (2), la recherche ainsi que le développement (1,5), les économies d'échelle (1,5), la distribution (1) et le limit pricing (1). Les barrières stratégiques occupent une place peu importante pour les dirigeants de la microbrasserie B. Ces résultats démontrent que les barrières stratégiques sont perçues de façon différente par

les entrepreneurs et qu'elles peuvent jouer un rôle plus ou moins important selon l'attention qu'ils y accordent.

4.3.2 La discussion sur les barrières à l'entrée

L'analyse des résultats a pour but d'expliquer la raison d'être du classement de chaque barrière à l'entrée. Elle sert aussi à comprendre l'importance de la croissance et de la différenciation pour la microbrasserie B.

4.3.2.1 Les désavantages de coûts (4,5)

Selon la microbrasserie B, les désavantages de coûts (4,5) sont les barrières à l'entrée les plus importantes dans le secteur brassicole. Le coût de la main-d'œuvre spécialisée est non-négligeable (4). La microbrasserie se situe dans une région où le nombre de maîtres brasseurs est faible. Ceci n'était pas le cas de l'entreprise A. Ainsi, l'expertise est rare et elle se paie. Le déplacement de la main-d'œuvre peut ainsi accroître les désavantages de coûts que subit une microbrasserie. Les dirigeants de la microbrasserie B produisent davantage. Ils ont donc besoin d'un plus grand nombre de maîtres brasseurs. Ainsi, on peut constater qu'une production accrue de bières artisanales augmente les inconvénients liés aux désavantages de coût. La région diffère entre les 2 microbrasseries. L'emplacement géographique était leur choix initial. Ils doivent dorénavant vivre avec ce choix. Pour la microbrasserie B, les inconvénients se reflètent par les désavantages de coûts liés au déplacement de la main-d'œuvre. La production soutenue de cette firme nécessite aussi un plus grand nombre de maîtres brasseurs et augmente, de la sorte, les désavantages de coûts qui y sont associés. Les coûts de production de la bière des entreprises en démarrages est plus importants puisqu'elles ne possèdent pas encore l'expérience nécessaire pour rivaliser leurs concurrents (5). De plus, le coût de l'équipement des nouvelles microbrasseries se fait sentir sur le prix des produits émis. Par contre, le prix d'une bière commerciale ne devrait pas affecter les ventes des bières de microbrasseries si ces dernières offrent la qualité à laquelle le client s'attend.

4.3.2.2 L'accès au capital (4)

L'accès au capital (4) est considéré comme l'une des principales barrières à l'entrée. Le rachat de la microbrasserie B a nécessité d'importants fonds (5). Ces derniers s'avèrent être l'une des contraintes les plus ressenties. Les dirigeants de cette microbrasserie ont souligné, à maintes reprises, l'importance de la charge financière comme obstacle ou frein au développement de leur entreprise. Selon les dirigeants de la microbrasserie B, le financement n'a, néanmoins, pas été trop dur à obtenir (3). L'expertise des propriétaires était encore de mise. Ces derniers avaient déjà tous travaillé dans la restauration. Le premier est un maître brasseur ayant travaillé plus de 10 ans dans le secteur brassicole. Le deuxième est le propriétaire d'un bar à bières distribuant des produits de microbrasseries. Le troisième est un consultant en management et est le propriétaire d'un restaurant. Les entrepreneurs ont donc eu accès au financement puisqu'ils connaissaient tous, dans une certaine mesure, le milieu brassicole (besoins, équipements, marché, etc.).

4.3.2.3 La réglementation (3)

La réglementation (3) est une faible barrière à l'entrée. Les dirigeants ont fait l'acquisition d'un permis de brassage industriel, un permis pour un salon de dégustation avec une terrasse et ont obtenu une autorisation pour les spectacles. Les permis obtenus permettent de différencier les différentes stratégies mises de l'avant par les microbrasseurs. Ceux ayant opté pour le permis de restauration diversifient les produits offerts et ceux qui ont opté pour le salon de dégustation ont misé sur une production soutenue de bières. Les défis surmontés ne seront pas les mêmes. L'ampleur des barrières à l'entrée va ainsi différer.

4.3.2.4 La surcapacité(3)

La surcapacité (3) est faiblement ressentie comme barrière à l'entrée. La compétition est relativement féroce dans le milieu brassicole (3). La forte présence de bières importées, ainsi que d'autres bières de microbrasserie, sature légèrement la demande

pour les bières de l'entreprise B (3). La différenciation est ainsi de mise pour pouvoir contourner une telle problématique. La demande pour les produits de cette microbrasserie doit lui être propre. Il est difficile, autrement, d'aller se chercher ses propres parts de marché.

4.3.2.5 Les coûts irrécupérables (2,5)

Les coûts irrécupérables (2,5) n'ont pas vraiment entravé l'entrée de la microbrasserie B. L'équipement serait facilement revendable. Les dirigeants de la microbrasserie B ne croient pas que les pertes issues de la revente seraient considérables, mais ils considèrent, tout de même, qu'une dépréciation se ferait sentir. Les microbrasseries commencent à se faire plus nombreuses au Québec, mais les équipementiers brassicoles sont plus rares. La demande des équipements nécessaires dans le secteur brassicole est donc plus accrue. La vente d'équipement usagée ne devrait pas être problématique. Le temps consacré à la sortie de nouvelles bières n'est pas soutenu. Tout ce que cela requiert c'est de bons maîtres brasseurs qu'ils doivent faire venir.

4.3.2.6 La publicité et le marketing (2)

La publicité et le marketing (2) n'ont pas été un frein à l'entreprise. La publicité et le marketing ne représentent pas un investissement important en termes de coûts, de compétences et de temps. Le dirigeant de la microbrasserie B n'a pas de la difficulté à faire connaître leurs produits. Par contre, la publicité se fait principalement au niveau régional. Pour ce faire, le dirigeant de la microbrasserie B offre divers produits dérivés (verre, t-shirt, etc.). Leur volume d'affaires augmente de 30 à 40% par année sans qu'il fasse, pour autant, de la publicité soutenue. La microbrasserie B offre deux journées de célébration pour les amateurs de bières qui désirent acheter leurs produits. Les billets de l'évènement sont limités et permettent aux détenteurs de réserver les bouteilles qu'ils désirent acheter. Cet évènement attire des centaines de personnes en provenance de nombreuses régions de la province en plus d'attirer des clients de l'Ontario (Toronto) et des États-Unis (New York).

Cette firme obtient ainsi près de 15% de son chiffre d'affaires annuel lors de ces deux évènements.

4.3.2.7 La recherche et le développement (1,5)

La recherche et le développement (1,5) n'ont pas été une barrière à l'entrée pour les dirigeants de cette entreprise. L'assimilation des procédés de fermentation est assez simple et la mise au point d'une nouvelle recette n'a pas été un obstacle puisque le maître brasseur de la microbrasserie B possède une vaste expérience dans le domaine. Ce dernier a acquis ses connaissances auprès d'une autre microbrasserie fortement reconnue. Le développement et la mise en marché d'une nouvelle bière ne sont pas coûteux. Ceci s'explique par la simplicité du processus de production. Ce qui est le plus difficile, c'est de trouver une main-d'œuvre spécialisée. Les maîtres brasseurs se font rares puisque leur expertise est difficile à aller chercher. Le processus de production de bières demeure sensiblement le même. Il y a pratiquement juste les ingrédients et leurs agencements qui peuvent différer. Le maître brasseur a donc un rôle important à jouer lors de la création d'une nouvelle bière. L'entreprise étudiée vend presque exclusivement des bières. La création, issue de la recherche et du développement, est au cœur des préoccupations de la microbrasserie B. Cette dernière tente de renouveler ses produits constamment. Pour ce faire, elle offre plusieurs produits saisonniers.

4.3.2.8 Les économies d'échelle (1,5)

Les économies d'échelle (1,5) ne se sont pas vraiment une barrière à l'entrée pour les dirigeants de cette entreprise. La production actuelle de la microbrasserie B est de 3200hl. Les économies d'échelle sont envisageables puisque les dirigeants de ces entreprises possèdent les infrastructures nécessaires pour produire une quantité importante de bières. Ces derniers possèdent douze fermentateurs et prévoient multiplier par six leur production d'ici quelques années. Les économies d'échelle semblent donc être envisageables si les dirigeants se concentrent presque exclusivement sur la production de bières. Le réseau de

distribution doit, par contre, être étendu et les produits vendus sous différentes formes, notamment en bouteilles et en fût. La qualité des produits doit, néanmoins, être présente pour pouvoir se différencier des grands brasseurs.

4.3.2.9 La distribution (1)

L'accès aux lieux de ventes n'a pas été une barrière à l'entrée pour la microbrasserie B. Elle n'a pas eu de problème à se faire une clientèle provenant de l'extérieur de la région. Elle effectue même des ventes à l'étranger. Ces ventes représentent 10% du chiffre d'affaires. Leurs produits se retrouvent dans l'ouest du Canada, aux États-Unis et en Espagne. Il y a des possibilités de ventes en Belgique, au Japon et à Singapour. La microbrasserie B effectue principalement ses ventes et son marketing au niveau provincial. Leurs produits se retrouvent dans plus de 200 centres de distributions. Ces derniers sont principalement offerts dans des épiceries spécialisées. Les bières artisanales de la microbrasserie B se retrouvent donc rarement dans les mêmes lieux de ventes que les grands brasseurs. Seulement quelques Métro et IGA offrent certaines bières produites par cette microbrasserie. Pour les régions rapprochées, cette firme possède des camions qui effectuent la livraison. Autrement, elle fait affaire avec des sous-traitants pour assurer le transport de ses produits. Les dirigeants de cette entreprise dépendent uniquement des fournisseurs de houblons qui vendent leurs stocks à l'aide de contrats.

4.3.2.10 Le limit pricing (1)

Le limit pricing (1) ne s'est pas fait sentir pas les dirigeants de cette entreprise. La stratégie de bas prix des grands brasseurs ne nuit pas au développement des produits de la microbrasserie B. Cette fixation de prix n'est pas un problème en soi. Les dirigeants de la microbrasserie considèrent que les grands brasseurs se nuisent eux-mêmes en faisant cela. La clientèle des grands brasseurs et des microbrasseries diffèrent. Celle des brasseurs artisanaux ne recherche pas le plus bas prix pour le produit, mais elle recherche la qualité.

La compétition avec les grands brasseurs se fait davantage sentir auprès des places disponibles sur les tablettes.

4.4 LES DIFFÉRENCES ET LES RESSEMBLANCES PERÇUES DES BARRIÈRES-

Cette section a pour but de faire ressortir les différences ainsi que les ressemblances perçues des barrières à l'entrée ressenties par les dirigeants des deux microbrasseries étudiées.

4.4.1 L'accès au capital

De façon générale, l'accès au capital représente une barrière à l'entrée importante pour ces deux microbrasseries. La somme d'argent nécessaire pour entrer sur le marché est substantielle. La mise de fonds représente, pour la microbrasserie A, près de 50% du montant nécessaire au démarrage de l'entreprise. L'obtention du prêt ne se fait pas sans condition. Pour avoir accès au financement requis, les dirigeants des deux microbrasseries devaient posséder une expertise dans le milieu. L'un des dirigeants des deux cas étudiés avait déjà travaillé dans le secteur brassicole. La présence d'un maître brasseur est donc essentielle pour l'obtention du prêt.

4.4.2 La surcapacité

La surcapacité est une barrière à l'entrée perçue par les dirigeants des deux microbrasseries étudiées. La compétition est féroce sur le marché. La forte présence de bières importées et d'autres bières de microbrasseries dans les différents centres de distributions sature, dans une certaine mesure, la demande des bières artisanales de ces deux entreprises. Les grands brasseurs tentent, parfois, d'imiter les produits des microbrasseries pour diminuer leurs parts de marchés. Pourtant, il en est autrement, car les grands brasseurs suscitent, de la sorte, l'intérêt du consommateur pour les produits de

qualité. Il arrive ainsi que les consommateurs développent leurs goûts à l'aide des nouveaux produits offerts par les grands brasseurs.

4.4.3 Les désavantages de coûts

Les désavantages de coûts sont une barrière à l'entrée ressentie par les entrepreneurs de ce milieu. Les besoins en main-d'œuvre qualifiée peuvent représenter des coûts importants. Ceci est le cas lorsque la microbrasserie se retrouve dans une région éloignée. Les maîtres brasseurs sont alors durs à trouver. Ceci est, d'ailleurs, le cas de la microbrasserie B. Heureusement, le maître brasseur est l'un des propriétaires pour ces deux entreprises. Son expertise permet ainsi de diminuer les coûts de production. Lorsque l'on compare ces coûts d'une microbrasserie établie à ceux d'une en démarrage, on constate qu'ils sont plus élevés. Le coût de l'équipement des firmes entrantes se fait sentir sur le prix émis de leurs nouvelles bières vendues.

4.4.4 La réglementation

La réglementation est une barrière à l'entrée présente dans le secteur brassicole. Ceci est le cas, car il existe différents permis (e.g permis de brassage, de terrasse, etc.) que les dirigeants des deux PME étudiées ont dû se procurer pour obtenir leur microbrasserie. De plus, le délai d'obtention du permis de brassage est relativement long. Il est rarement inférieur à 6 mois. Ce dernier peut uniquement être obtenu une fois que le matériel est opérationnel. Les revenus prennent ainsi du temps avant de se manifester. La microbrasserie A a, au moins, eu la chance d'obtenir des revenus, pendant cette période, à l'aide de ses activités de restauration.

4.4.5 Les coûts irrécupérables

Les coûts irrécupérables sont des barrières à l'entrée perçues faiblement par les microbrasseurs. Ces derniers se manifestent par le besoin de matières premières et le temps

consacré par le maître brasseur pour mettre au point de nouvelles recettes. Les nouvelles bières requièrent, principalement, un bon maître brasseur pour amoindrir les coûts. Le nombre de microbrasseries ne cesse de croître au Québec. La revente d'équipement serait alors facile. Ce dernier subirait, néanmoins, une forte dépréciation. Les pertes engendrées pourraient ainsi représenter des coûts irrécupérables non négligeables.

4.4.6 Les économies d'échelle

Les microbrasseurs considèrent que le secteur brassicole est rentable. Les économies d'échelle peuvent se faire sentir dans ce milieu. Elles peuvent être obtenues en acquérant les infrastructures nécessaires, pour produire de façon soutenue, et en obtenant l'espace d'entreposage requis. La microbrasserie B a opéré de la sorte et n'a pas autant ressenti cette barrière à l'entrée que la microbrasserie A. Néanmoins, les intrants ne peuvent point être conservés longtemps puisqu'ils possèdent une date de péremption. Ceci rend les économies d'échelle moins envisageable.

4.4.7 La distribution

La distribution est une barrière à l'entrée perçue par certains dirigeants de microbrasseries. L'accès aux lieux de distributions s'avère, parfois, être un frein aux entrepreneurs du milieu brassicole. La croissance des microbrasseries passe par un accès soutenu des produits aux consommateurs. Les produits de microbrasseries se retrouvent rarement dans les mêmes points de vente que ceux des grands brasseurs. Les bières artisanales se retrouvent principalement dans des bars et des bistrots ou bien dans des épiceries spécialisées. Il est, parfois, difficile d'aller chercher une clientèle à l'extérieur de la région. Ceci est souvent le cas lorsque la microbrasserie n'embouteille guère ses produits. Un tel problème est survenu pour la microbrasserie A. Ainsi, les problèmes de distribution des microbrasseries sont souvent associés au processus d'embouteillage. Les bières vendues en fût uniquement ne se retrouvent pas dans les épiceries spécialisées. Ces dernières se retrouvent, de façon générale, à l'intérieur d'autres bars. Dans ce cas, les produits sont

principalement écoulés à proximité puisque la quantité des produits vendus (barils) est moindre et que les frais de transport auraient une trop grosse incidence sur le prix de vente des produits. Les places limitées des bières artisanales sur les tablettes des magasins à grande surface peuvent nuire à la croissance de ces PME. L'embouteillage permet d'étendre le réseau de distribution de ces entrepreneurs. Ils peuvent ainsi avoir accès aux tablettes de certaines épiceries. Ceci était le cas de la microbrasserie B.

4.4.8 La recherche et le développement

La recherche et le développement sont une barrière à l'entrée faiblement ressentie par les entrepreneurs de ce milieu. Cette dernière ne représente pas un frein remarquable à l'entreprise puisque les maîtres brasseurs possèdent une vaste expérience dans le domaine brassicole. Ils doivent, néanmoins, se réinventer à chaque nouvelle brassée. Le développement et la mise en marché d'une nouvelle bière ne sont pas très coûteux. Ce nouveau produit doit aussi être testé, par les dirigeants et la clientèle, et connaît souvent de nombreuses modifications. Les connaissances acquises par les maîtres brasseurs se font principalement dans les microbrasseries. Quelques ouvrages peuvent favoriser l'apprentissage de ces derniers. Les maîtres brasseurs se font donc plutôt rares et leur expertise se paie. Le processus de production de bière demeure, néanmoins, similaire d'une microbrasserie à l'autre.

4.4.9 La publicité et le marketing

La publicité et le marketing sont une barrière à l'entrée qui n'est pas trop perçue par les microbrasseurs. Elle ne nécessite pas d'efforts soutenus en termes de coûts, de compétences et de temps. Les dirigeants de ces entreprises n'ont pas de problèmes à faire connaître leurs produits. Les adeptes de bières prennent goût aux produits artisanaux et sont prêts à fournir les efforts nécessaires pour en trouver des nouveaux. Le bouche-à-oreille et les coupons-rabais permettent de se faire connaître au niveau local et régional. Les promotions peuvent néanmoins engendrer certaines pertes. Les médias sociaux et les sites

d'évaluations de bières suffisent aux microbrasseurs pour se faire connaître sur le plan provincial, national et international. Les microbrasseries ont ainsi accès à un marché de niche avec des consommateurs très connaisseurs et informés qui font eux-mêmes les recherches pour découvrir de nouveaux produits. Certains dirigeants ont, néanmoins, des difficultés à vendre leurs produits à l'extérieur de la région. La sollicitation est requise pour pouvoir vendre ses produits à l'intérieur de différents établissements.

4.4.10 Le limit pricing

Le limit pricing employé par les grands brasseurs n'est pas vraiment ressenti par les dirigeants des PME de ce secteur. Le limit pricing s'avère être la barrière à l'entrée la moins importante. Les amateurs de bières ne sont pas à la recherche de bières peu dispendieuses. Ils recherchent, avant tout, la qualité et la diversité du produit convoité (niche particulière). La clientèle des microbrasseurs et des géants de l'industrie brassicole diffèrent. Le prix d'une bière de microbrasseries peut atteindre les 2,50\$ chez certains distributeurs alors que celui d'une bière commerciale avoisine les 1,07\$. Pourtant, les microbrasseurs conservent leurs parts de marché. Le bas prix des bières commerciales n'a donc pas d'incidence directe sur la vente de bières artisanales.

4.5 CONTOURNER LES BARRIÈRES À L'ENTRÉE À L'AIDE DE LA DIFFÉRENCIATION

La différenciation se manifeste de maintes façons dans le secteur brassicole. Les dirigeants de ces PME y ont recours lorsqu'ils décident d'introduire sur le marché des produits spécifiques et de qualité. L'image de marque et l'emplacement géographique de la microbrasserie leur sont propres et représentent aussi des éléments de différenciation présentés par les entrepreneurs des cas étudiés. La différenciation n'est pas à négliger puisqu'elle sert, tout comme le démontre cette recherche, à contourner les barrières à l'entrée présente dans l'industrie de la bière.

La qualité des produits émis, et le caractère distinctif de la bière, nécessite la présence d'un maître brasseur. Ces deux éléments sont donc indissociables. Le maître brasseur est indispensable pour l'obtention du prêt. Lorsque l'expertise est présente, l'accès au financement n'est guère un problème. La présence du maître brasseur permet aussi de réduire le temps nécessaire pour la mise au point d'une nouvelle recette. Les coûts irrécupérables sont alors amoindris. Le maître brasseur est nécessaire pour que la microbrasserie puisse se différencier de ses concurrents et permet ainsi, à l'entreprise qui l'a employé, de contourner les barrières à l'entrée. Le limit pricing est possible si les produits des microbrasseries et des grands brasseurs sont substituables. Ceci n'est pas le cas puisque les microbrasseurs offrent des produits de qualité. Ils ont ainsi opté, dans ce cas-ci, pour l'acquisition de niche particulière qui valorisait le goût, l'originalité et la qualité du produit émis. Pour se démarquer de la concurrence, les microbrasseries doivent avoir une identité qui leur est propre. Les clients vont ainsi adhérer aux produits de la firme en question. La demande de la microbrasserie est alors moins élastique et subit moins les effets néfastes de la surcapacité et de la concurrence des grands brasseurs.

Les grands brasseurs utilisent les campagnes publicitaires de façon massive. Ce n'est pas le cas des microbrasseries. Ces dernières se font connaître principalement par les sites d'évaluations de bières, le bouche-à-oreille et les réseaux sociaux. La publicité et le marketing ne sont pas l'une des principales préoccupations des dirigeants de ces PME. Ils utilisent peu de ressources financières pour se faire connaître. La satisfaction des consommateurs, qui reflète l'image de marque de la firme, suffit aux microbrasseurs pour réduire l'incidence que peuvent avoir les grandes campagnes publicitaires des géants de l'industrie. L'image d'une microbrasserie est véhiculée par l'entremise des produits offerts. L'étiquette que l'on retrouve sur les bières représente bien la compagnie. La mentalité des dirigeants reflète aussi l'image de leur microbrasserie. Ils veulent favoriser l'économie d'ici et optent donc pour des produits locaux. Ces valeurs témoignent de la qualité des produits offerts et améliorent l'image de l'entreprise. Les dirigeants de microbrasseries tentent de véhiculer les bienfaits de la bière artisanale (e.g. fortes présences de protéines et

nutriments) pour rehausser son image et tenter d'aller chercher des parts de marché qui peuvent appartenir au secteur du vin (principalement des produits importés).

Les produits offerts bâtissent l'image de marque de l'entreprise. La plupart de ces entrepreneurs tentent de démontrer l'importance des produits d'ici. Ainsi, un hamburger, offert par la microbrasserie A, peut contenir une sauce à base de bière et être accompagné de fromages et de tomates d'ici. Leur site web fait d'ailleurs l'éloge de l'emploi des produits locaux. Les bières de la microbrasserie B possèdent, pour leur part, des étiquettes qui représentent bien la firme. Ces dernières soulignent, en outre, adroitement la provenance des produits vendus en affichant une feuille d'érable sur les biens offerts. Le client associe ainsi les bières de la microbrasserie à des produits du terroir. Bien que l'image de marque soit véhiculée différemment par ces deux microbrasseries, l'utilisation des produits du terroir démontre l'importance que ces entrepreneurs accordent au développement économique local. La mentalité et les valeurs du dirigeant ont aussi une incidence sur l'identité de la microbrasserie. À partir des exemples précédemment énoncés, les dirigeants rejoignent la clientèle qui possède, tout comme eux, le souci de favoriser la production locale. Ce courant permet ainsi d'aller rejoindre une clientèle cible. La plupart du temps, les dirigeants de ces entreprises offrent aussi des produits dérivés. La firme B offre des t-shirts et des verres à l'effigie de la microbrasserie afin de bien se faire connaître. La différenciation permet, à ces dirigeants, d'aller se chercher une clientèle qui leur est propre (niche) et de consolider leurs parts de marché.

L'emplacement géographique a une incidence directe sur plusieurs barrières à l'entrée du secteur brassicole. La proximité des grands centres de distributions favorise la distribution des bières de microbrasseries. L'entreprise B considère cet aspect de la différenciation comme un avantage concurrentiel (4), puisqu'elle est située dans une région à proximité de Montréal (à moins d'une heure). Ceci permet de faciliter la distribution de ses produits et d'augmenter ainsi ses ventes. Montréal détient plus d'une douzaine de points de vente pour cette microbrasserie. Malheureusement, la firme B se situe dans une région où la main-d'œuvre qualifiée est peu nombreuse. Ceci est un net désavantage puisque les

dirigeants payent un fort prix pour attirer des maîtres brasseurs. Les désavantages de coûts ainsi que les problèmes liés à la distribution peuvent être amoindris si la microbrasserie se situe près de la main-d'œuvre qualifiée et de grands centres de distributions. Les problèmes liés à l'obtention du permis de la terrasse peuvent être minimes si les dirigeants trouvent un lieu où les bruits occasionnés ne dérangent pas le voisinage. Les freins liés à la réglementation sont alors évités.

Les microbrasseurs doivent partager le marché brassicole avec leurs semblables, les bières importées et les grands brasseurs. Ils doivent se distinguer de la concurrence pour inciter le consommateur à opter pour leurs produits plutôt que ceux de leurs rivaux. Pour ce faire, les microbrasseurs se distinguent de leurs semblables par la spécificité des produits qu'ils ont à offrir. Les microbrasseurs doivent ainsi choisir un type de produits qu'ils désirent offrir à leurs consommateurs. Ceci est, d'ailleurs, l'une des raisons pour lesquelles les microbrasseurs ne se considèrent pas toujours comme de véritables rivaux. Chaque microbrasserie a quelque chose de différent à offrir. C'est pourquoi ils croient, dans bien des cas, qu'ils ont beaucoup à apprendre de leurs semblables. La microbrasserie A se spécialise en bières houblonnées. Son produit le plus populaire est alors une India pale ale (IPA). Tout comme pour l'entreprise A, la firme B a aussi une bière IPA comme meilleur vendeur. La différenciation de ces deux entreprises réside davantage dans leurs moyens de distributions. Les microbrasseurs doivent aussi se différencier des bières importées. Ces dernières sont nombreuses. Dans la plupart des cas, les microbrasseries se distinguent de celles-ci comme elles le feraient avec leurs semblables (spécificité de l'arôme). Les bières de microbrasseries possèdent aussi l'avantage d'être plus fraîches que celles importées. Les bières importées possèdent, en partie, une clientèle cible similaire à celle des bières de microbrasseries. Ceci n'est pas le cas des géants de l'industrie. Les microbrasseries se distinguent, bien évidemment, des grands brasseurs par la qualité des produits offerts. La clientèle aime avoir du choix. C'est pourquoi la microbrasserie A offre plus d'une trentaine de bières différentes. La microbrasserie B offre, quant à elle, 4 bières régulières, 20 à 25 bières saisonnières et 10 à 15 bières qu'elle laisse vieillir en barrique. Un restaurant est aussi à la disposition des clients de la première firme. Il permet d'offrir un menu intéressant

aux clients. On retrouve, à l'intérieur de celui-ci, de nombreux plats à base de bières. Ils cherchent à promouvoir leurs produits en favorisant les divers agencements de produits locaux (e.g bières et saucisses). Pour pouvoir demeurer compétitifs dans le milieu, ils doivent être créatifs. Ainsi, bien que leurs rivaux utilisent la recherche et le développement pour se démarquer, les dirigeants des microbrasseries réussissent à se faire connaître par la spécificité de leurs investissements. Le choix de l'équipement est propre à chaque microbrasseur. Les dirigeants optant pour une production soutenue peuvent se procurer les infrastructures nécessaires à une telle réalisation. Les économies d'échelle ne devraient donc pas être un véritable obstacle. Ceci perdure tant et aussi longtemps que les microbrasseurs offrent des produits spécifiques qui se différencient de ceux des grands brasseurs. La différenciation peut donc se manifester de moult façons, mais représente, dans tous les cas, un élément important à la survie de ces PME.

4.6 LES GRANDES LIGNES

La perception des barrières à l'entrée dépend de la stratégie employée par les dirigeants de microbrasserie. Ceux ayant opté pour la diversité, notamment grâce aux activités de restauration offertes, ressentent davantage les barrières en l'entrée en lien avec la distribution, les économies d'échelle et l'accès au capital. Ces dirigeants perçoivent moins le limit pricing et les désavantages de coûts comme barrière. Ils ont parfois tendance à repousser les activités d'embouteillage leur causant ainsi certains désagréments. Ils se voient, de la sorte, forcés à vendre presque exclusivement leurs produits à l'intérieur d'autres bars. Ceux ayant opté pour une production soutenue ressentent davantage les barrières à l'entrée en lien avec les désavantages de coûts et l'accès au capital. La distribution ainsi que le limit pricing se font alors moins ressentir comme barrière à l'entrée. L'embouteillage permet d'avoir un réseau de distribution plus étendu puisque ces dirigeants peuvent vendre leurs produits à l'intérieur d'épiceries spécialisées. La différenciation, qui comprend la qualité ainsi que la spécificité des produits, l'image de marque et l'emplacement géographique, permet, à eux tous, de contourner les barrières à l'entrée présentes dans le secteur brassicole.

4.7 LE TEST DE SPEARMAN

Ce test a pour but d'évaluer la concordance des réponses des microbrasseries étudiées par rapport à l'importance qu'elles accordent à chaque barrière (échelle de Likert). Il démontre le lien de corrélation entre les barrières à l'entrée perçues par les dirigeants des deux microbrasseries.

Figure 3 Test de Spearman

Microbrasserie A				
	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1.5	1.5		
10%	2	2	Obs	22
25%	3	2	Sum of Wgt.	22
50%	3.5		Mean	3.386364
		Largest	Std. Dev.	1.079372
75%	4	4.5		
90%	4.5	4.5	Variance	1.165043
95%	5	5	Skewness	-.513633
99%	5	5	Kurtosis	2.582476

Microbrasserie B				
	Percentiles	Smallest		
1%	1	1		
5%	1	1		
10%	1	1	Obs	22
25%	1	1	Sum of Wgt.	22
50%	2		Mean	2.409091
		Largest	Std. Dev.	1.296849
75%	3	4		
90%	4	4	Variance	1.681818
95%	5	5	Skewness	.5396456
99%	5	5	Kurtosis	2.317571

// ** Spearman rank correlation estimation for barriers to entry
spearman Ent_A Ent_B in 1/22

Number of obs = 22
Spearman's rho = -0.3642

Test of Ho: Ent_A and Ent_B are independent
Prob > |t| = 0.0956

Le test de Spearman démontre que les barrières à l'entrée perçues par les microbrasseries A et B possèdent une corrélation faible et négative (-0.3642). L'hypothèse d'indépendance est donc rejetée à un taux de signification de 10% ($Pr > |t| = 0,0956$). Les perceptions des dirigeants de ces deux entreprises, en ce qui a trait aux barrières à l'entrée, sont donc légèrement opposées.⁷

4.8 LE RÉSUMÉ DES RÉSULTATS

Dans cette section, les points importants sont résumés à l'intérieur de différents tableaux. Ceci devrait faciliter l'assimilation des résultats. Le tableau 9 dresse un portrait des microbrasseries étudiées alors que le tableau 10 énonce la raison d'être des barrières à l'entrée selon les dirigeants de microbrasseries.

Tableau 9
Portrait des microbrasseries étudiées

	Microbrasserie A	Microbrasserie B
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> - 2 ans - 700hl bières/an - Permis brassage industriel - Permis de restauration - Permis de terrasse - Non embouteillée (en fût) - Distribue dans les bars 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 ans (rachetée) - 3200hl bières/an - Permis brassage industriel - Autorisation spectacle - Permis de terrasse - Embouteillée - Distribue dans les épiceries spécialisées
Barrières	1. Les économies d'échelle	1. Les désavantages de coûts

⁷ Comme la microbrasserie A possède des résultats de l'échelle de Likert à mi-échelle, le test de Spearman a aussi été effectué pour démontrer la concordance des microbrasseries dans l'ensemble de scénarios possibles. Puisque les résultats sont les mêmes, les autres tests de Spearman se retrouvent uniquement dans l'annexe B.

structurelles (Selon l'importance)	2. L'accès au capital 3. Les coûts irrécupérables 4. La réglementation 5. Les désavantages de coûts	2. L'accès au capital 3. La réglementation 4. Les coûts irrécupérables 5. Les économies d'échelle
Barrières stratégiques (Selon l'importance)	1. La distribution 2. La recherche et le développement 3. La surcapacité 4. La publicité et le marketing 5. Le limit pricing	1. La surcapacité 2. La publicité et le marketing 3. La recherche et le développement 4. La distribution 5. Le limit pricing
Ensemble des barrières à l'entrée (Selon l'importance)	1. La distribution 2. Les économies d'échelle 3. L'accès au capital 4. La recherche et le développement 5. Les coûts irrécupérables 6. La surcapacité 7. La réglementation 8. La publicité et le marketing 9. Limit pricing 10. Les désavantages de coûts	1. Les désavantages de coûts 2. L'accès au capital 3. La réglementation 4. La surcapacité 5. Les coûts irrécupérables 6. La publicité et le marketing 7. Les économies d'échelle 8. La recherche et le développement 9. La distribution 10. Le limit pricing
Objectif et croissance	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir des produits de qualités - Faire davantage connaître leurs produits - Mettre en œuvre le projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir des produits diversifiés et de qualités - Obtenir une renommée internationale - Accroître les infrastructures

	d'embouteillage	
Différenciation	<ul style="list-style-type: none"> - Image de marque - Spécificité des produits - Qualité des produits - Emplacement géographique 	<ul style="list-style-type: none"> - Image de marque - Spécificité des produits - Qualité des produits - Emplacement géographique

Tableau 10

La raison d'être des barrières à l'entrée selon les dirigeants de microbrasseries

Barrières à l'entrée	Accord	Désaccord
1. L'accès au capital	<ul style="list-style-type: none"> - Le financement nécessite de l'expertise. - La mise de fonds représente près de 50%. 	
2. La surcapacité	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a de nombreuses sortes de bières de microbrasseries et de bières importées disponibles. 	
3. Les désavantages de coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Les maîtres brasseurs ne sont pas présents dans la région. L'expertise est donc rare et elle se paie. - Le coût de l'équipement se fait sentir sur le prix des produits émis des firmes entrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les dirigeants possèdent une expertise qui permet de réduire les coûts de production. - L'ensemble des microbrasseurs possède les mêmes fournisseurs.
4. La réglementation	<ul style="list-style-type: none"> - Il existe divers permis que 	

	<p>les microbrasseurs doivent se procurer.</p> <p>- Le délai d'obtention du permis de brassage est long.</p>	
5. Les coûts irrécupérables	<p>- L'achat de matières premières et le temps consacré par les maîtres brasseurs sont nécessaires pour la mise au point de nouvelles recettes.</p> <p>- Il y a une forte dépréciation de l'équipement.</p>	<p>- L'équipement est facilement revendable.</p> <p>- La sortie de nouvelles recettes requiert seulement de bons maîtres brasseurs.</p>
6. Les économies d'échelle	<p>- Les matières premières utilisées possèdent une date de péremption.</p> <p>- Les places d'entreposages sont limitées.</p>	<p>- L'entreprise nécessite seulement les infrastructures nécessaires.</p>
7. La distribution	<p>- Les produits de microbrasseries se retrouvent rarement dans les mêmes centres de distributions que les grands brasseurs.</p>	<p>- Il y a une possibilité de vendre leurs bières dans les autres bars et dans les épiceries spécialisées.</p> <p>- L'embouteillage permet d'étendre le réseau de distribution.</p>
9. La recherche et le développement	<p>- Les microbrasseurs doivent se réinventer à chaque nouvelle brassée.</p>	<p>- La mise au point d'une nouvelle n'a pas été un obstacle puisque le maître</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -Le produit doit être testé auprès des dirigeants et de la clientèle. Il connaît donc de nombreuses modifications. - Il existe de nombreux agencements possibles. 	<p>brasseur possède une vaste expérience dans le domaine.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le processus de production de bières demeure sensiblement le même d'une microbrasserie à l'autre.
10. La publicité et le marketing	<ul style="list-style-type: none"> - La sollicitation, pour vendre ses produits à l'extérieur du lieu de production, est requise. -Les coupons-rabais engendrent des pertes nécessaires pour attirer la clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le bouche-à-oreille suffit pour se faire connaître au niveau local et régional. - Les réseaux sociaux et les sites d'évaluations de bières attirent la clientèle au niveau provincial, fédéral et international. - La participation aux nombreux festivals de bières permet de se faire connaître internationalement.
11. Le limit pricing	<ul style="list-style-type: none"> -Le prix d'une bière artisanale peut avoisiner les 2,50\$ dans un centre de distribution alors que celui d'une bière commerciale atteint les 1,07\$. 	<ul style="list-style-type: none"> - La clientèle des brasseurs artisanaux ne recherche pas le plus bas prix pour le produit, mais elle recherche la qualité.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche est, premièrement, de caractériser et d'établir l'ordre d'importance des barrières à l'entrée rencontrées par les microbrasseries sur le marché de la bière, et deuxièmement, de démontrer que la différenciation était une solution employée dans le secteur brassicole pour contourner les barrières à l'entrée présentes. Cette recherche a aussi permis de souligner les éléments de différenciation qui ont permis aux dirigeants de ces PME de contourner les barrières à l'entrée présentes dans le secteur.

Ainsi, le volet théorique de ce mémoire a permis de mettre de l'avant les différentes barrières à l'entrée que pouvaient rencontrer les dirigeants de microbrasseries. Il a ainsi été possible de faire une distinction entre les barrières structurelles et les barrières stratégiques. Comme mentionnées précédemment, les premières font partie des caractéristiques du marché et comprennent: l'accès au capital, les coûts irrécupérables, les désavantages de coûts, les économies d'échelle et la réglementation. Les secondes démontrent les stratégies employées par les firmes présentes pour limiter l'entrée de nouvelles firmes sur le marché et sont: le limit pricing, la surcapacité, la R&D, la distribution et la publicité ainsi que le marketing. La théorie a ainsi facilité la compréhension des caractéristiques typiques des barrières énoncées. Elle a aussi fait mention des stratégies employées pour contourner les barrières, de l'importance de la différenciation et du secteur brassicole. La théorie a été utile pour définir les paramètres de notre recherche. Une étude exploratoire qualitative a ainsi pu être effectuée, sur la base du cas de deux microbrasseries québécoises. Cette étude comprenait un questionnaire et une entrevue semi-dirigée.

Cette recherche a permis de démontrer que de nombreuses barrières à l'entrée étaient présentes dans le secteur brassicole. L'accès au capital se manifeste de maintes façons. Le financement nécessaire au démarrage d'une microbrasserie peut être problématique. Il requiert des connaissances du milieu de la part des dirigeants et une mise de fonds qui représente près de 50% du montant nécessaire. La surcapacité des produits

offerts a aussi été un obstacle puisqu'il y a de nombreuses sortes de bières de microbrasseries et de bières importées disponibles. Les désavantages de coûts sont aussi un frein aux entreprises en démarrage. Les maîtres brasseurs ne sont pas toujours présents dans la région où s'installe la microbrasserie. L'expertise se fait donc plus rare et elle se paie. La réglementation est une autre barrière à l'entrée présente dans le secteur. Les dirigeants doivent se procurer de nombreux permis, dont celui de brassage, pour rendre leur entreprise opérationnelle. Le délai d'obtention de ces permis peut être long. Ceci empêche ces PME d'avoir accès à leurs sources de revenus. Les coûts irrécupérables nuisent au démarrage des microbrasseries. L'achat de matières premières et le temps consacré par les maîtres brasseurs pour la mise au point d'une nouvelle recette sont coûteux. L'équipement connaît aussi une forte dépréciation. Les économies d'échelle peuvent aussi être un obstacle pour les entreprises en démarrage puisqu'elles ne peuvent, dans certains cas, point en faire. Elles se retrouvent donc désavantagées par rapport à leurs concurrents. Ceci est le cas puisque les produits employés par ces PME possèdent une date de péremption et que les places d'entrepôts sont limitées. La distribution est aussi une barrière à l'entrée puisque les bières artisanales se retrouvent rarement dans les mêmes centres de distributions que les grands brasseurs. La recherche et le développement sont une barrière à l'entrée présente puisque les maîtres brasseurs doivent se réinventer à chaque nouvelle brassée. La publicité et le marketing sont aussi un frein que les dirigeants de ces PME ont déclaré avoir rencontré. La sollicitation pour vendre ses produits à l'extérieur de la microbrasserie est requise et les coupons-rabais employés peuvent engendrer des pertes pour inciter la clientèle à essayer leurs produits. Finalement, le limit pricing peut se faire sentir puisque le prix d'une bière artisanale avoisine les 2,50\$ alors qu'une bière commerciale coûte environ 1,07\$. Les barrières à l'entrée donc sont nombreuses dans le secteur brassicole et prennent différentes formes.

La recherche a permis d'établir l'ordre d'importance des barrières à l'entrée perçues par divers dirigeants de microbrasseries. Ainsi, elle a démontré que les microbrasseries qui optent pour la diversité des produits offerts, notamment grâce à des activités de restauration, perçoivent la distribution, les économies d'échelle et l'accès au capital comme

étant les barrières à l'entrée les plus importantes. Ces dirigeants n'auraient pas toujours la capacité d'amorcer les activités d'embouteillage. Ceci limiterait leur réseau de distribution. Ainsi, ils vendraient principalement leurs produits en fût à l'intérieur d'autres bars. Les barrières à l'entrée ayant une moindre incidence seraient: le limit pricing et les désavantages de coûts. Les barrières structurelles et stratégiques auraient, toutes deux, un rôle important à jouer. Les microbrasseries ayant opté pour la production soutenue de bières ressentent davantage les barrières à l'entrée en lien avec les désavantages de coûts et l'accès au capital. Les désavantages de coûts représenteraient les frais importants de main-d'œuvre qualifiée. L'accès au financement requiert une expertise du milieu de la part des dirigeants. La distribution et le limit pricing se font moins sentir, comme barrières à l'entrée, par les dirigeants de ces entreprises. Ils embouteillent leurs produits pour élargir leur réseau de distribution. On retrouve ainsi leurs bières artisanales dans les épiceries spécialisées. Les barrières structurelles sont plus ou moins perçues par les dirigeants de ces entreprises. Les barrières stratégiques le sont encore moins. Le limit pricing se ferait peu sentir, dans les deux cas, puisque la clientèle cible de grands brasseurs et des microbrasseurs diffèrent. Cette recherche a aussi permis de démontrer que la différenciation se manifeste de maintes façons. La qualité et la spécificité des produits, l'image de marque et l'emplacement géographique sont les éléments qui la définissent. Ces derniers permettent aux dirigeants de microbrasseries de contourner les barrières à l'entrée présentes dans le secteur. Cette recherche s'est donc avérée bénéfique pour les entrepreneurs qui désirent démarrer leurs entreprises dans le secteur brassicole. Ils peuvent ainsi connaître les enjeux auxquels ils risquent de faire face. Pourtant, la recherche effectuée possède certaines limites que le lecteur doit connaître.

Cette recherche possède certaines limites. Comme mentionné dans la méthodologie, l'échantillon obtenu a été plus petit que désiré. Au Québec, il y a plus d'une centaine de microbrasseries présentes. Notre recherche n'a étudié que deux d'entre elles. En ce sens, les données obtenues sont limitées et donnent qu'un simple aperçu du milieu. Pour contrer cela, il faudrait augmenter considérablement le nombre de participants. Ces derniers ont participé à la recherche de façon volontaire. Les dirigeants étaient restreints dans le temps, car ce

type d'entreprise est en pleine croissance. Il faut garder à l'esprit que les dirigeants de PME sont des gens fort occupés et que leur temps est précieux. Le choix des énoncés présents dans le questionnaire peut grandement affecter l'importance d'une barrière à l'entrée dans le secteur. Pour bien saisir l'importance de ces dernières, le lecteur doit porter une attention particulière aux points qui ont été soulevés dans la première partie du questionnaire. Ce sont ces derniers qui ont permis d'évaluer l'ordre d'importance des barrières. Certains points, représentant une barrière à l'entrée, n'ont peut-être, malheureusement, pas été mentionnés. Les barrières à l'entrée sont, aussi, différemment perçues par les dirigeants d'entreprises et les causes qui y sont associées peuvent être nombreuses. Il est pratiquement impossible de toutes les retracer. Il faudrait poser le même questionnaire à des gens qui songent à entrer, ou qui sont entrés, mais qui ont eu un échec. La façon dont un dirigeant perçoit une barrière à l'entrée peut avoir une incidence majeure sur la réussite de son entreprise. Les dirigeants questionnés pourraient ainsi connaître un succès divergent qui serait expliqué par la différence de ces perceptions. Une vision globale du secteur pourrait ainsi être difficile à obtenir. La recherche le démontrait bien. L'importance de certaines barrières à l'entrée était fort différente entre deux entreprises du même secteur. Bien que la différenciation demeure le point commun pour contourner les barrières à l'entrée, la vision que les dirigeants avaient du secteur brassicole différait énormément. De nombreuses nuances doivent donc être apportées pour comprendre l'importance des barrières à l'entrée présentes dans un marché.

Le secteur brassicole a été le sujet de peu de recherches récentes. Pourtant, le marché a énormément évolué au courant du dernier siècle. La place qu'occupent les dirigeants de ces PME est non négligeable pour le développement économique de la région. Ainsi, plusieurs avenues de recherches sont disponibles. Des études, sur l'entrepreneuriat par exemple, pourraient être menées pour démontrer les maints efforts investis par ces brasseurs. Certaines microbrasseries, comme le Trou du Diable, ont connu un succès fulgurant qui a permis une croissance soutenue de leur entreprise. Certaines entreprises du secteur brassicole ne possédaient que quelques employés auparavant et en possèdent maintenant plus d'une centaine. Leur personnel nécessite, à présent, une certaine expertise

qui est difficile à aller chercher. La gestion des ressources, notamment pour le processus d'embauche, s'avère donc plus complexe qu'autrefois. Elle pourrait, ainsi bien, être l'élément central d'une nouvelle recherche.

Les dirigeants de PME font d'innombrables efforts pour se démarquer à l'intérieur de marchés hautement compétitifs. Leurs rivaux, souvent présents à l'étranger, possèdent les plus grandes parts de marché. Les entrepreneurs d'ici font face à de nombreux obstacles. Le secteur brassicole n'est pas le seul à connaître des géants dans leur industrie. Afin d'aider les dirigeants de PME, d'autres études pourraient être menées à travers divers secteurs pour cibler les barrières à l'entrée présentes et décerner moult éléments de différenciation qui ont permis, aux entrepreneurs d'ici, de se tailler une place sur le marché.

RÉFÉRENCES

- Adner, R. (2002). When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition. *Strategic Management Journal*, 23(8), 667-688.
- Adner, R., & Levinthal, D. (2001). Demand heterogeneity and technology evolution: implications for product and process innovation. *Management science*, 47(5), 611-628.
- Adner, R., & Zemsky, P. B. (2003). Disruptive technologies and the emergence of competition.
- Aitken, J., Childerhouse, P., & Towill, D. (2003). The impact of product life cycle on supply chain strategy. *International Journal of Production Economics*, 85(2), 127-140.
- Allison, R. I., & Uhl, K. P. (1964). Influence of beer brand identification on taste perception. *Journal of Marketing Research*, 36-39.
- AMBQ. (2015). Statistiques. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.ambq.ca/environnement-global/statistiques/>
- Anheuser-Busch InBev. (2014). Annual Report 2014. Consulté le 27 avril 2015, tiré de http://www.ab-inbev.com/press_releases/20081118_1_f.pdf
- Bain, J. S. (1964). The Impact on Industrial Organization. *The American Economic Review*, 28-32.
- Bagwell, K., & Ramey, G. (1991). Oligopoly limit pricing. *The Rand Journal of Economics*, 155-172.
- Balasubramanian, N., & Sivadasan, J. (2009). Capital resalability, productivity dispersion, and market structure. *The Review of Economics and Statistics*, 91(3), 547-557.
- Baumol, W. J., & Willig, R. D. (1981). Fixed costs, sunk costs, entry barriers, and sustainability of monopoly. *The Quarterly Journal of Economics*, 405-431.
- Bell, G. K., & Campa, J. M. (1997). Irreversible investments and volatile markets: A study of the chemical processing industry. *Review of Economics and Statistics*, 79(1), 79-87.
- Belley-Murray, K. (2014). La Voie maltée investira 6,5 M\$. *La Presse*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.lapresse.ca/le-quotidien/actualites/201401/17/01-4729792-la-voie-maltee-investira-65-m.php>
- Bérubé, S. (2009). Marketing alimentaire: oubliez le goût, pensez au prix! *La Presse*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.lapresse.ca/opinions/chroniqueurs/stephanie-berube/200904/14/01-846225-marketing-alimentaire-oubliez-le-gout-pensez-au-prix.php>
- Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. (2001). Exploiting a cost advantage and coping with a cost disadvantage. *Management Science*, 47(2), 221-235.
- Bishop, P. A. U. L., & Megicks, P. (2002). Asymmetric information and strategic competition in estate agency. *Service Industries Journal*, 22(2), 89-108.
- Boejgaard, J., & Ellegaard, C. (2010). Unfolding implementation in industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1291-1299.

- Boulianne, M. (2011). Une région brassicole émergente. *La Presse*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.lapresse.ca/le-droit/vie-communautaire/201105/08/01-4397370-une-region-brassicole-emergente.php>
- Bourassa, J. (2013). Une nouvelle microbrasserie au centre-ville de Trois-Rivières. *Radio-Canada*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.radio-canada.ca/regions/mauricie/2013/08/14/008-microbrasserie-trois-rivieres-centre-ville.shtml>
- Bresnahan, T. F., & Greenstein, S. (1999). Technological competition and the structure of the computer industry. *The Journal of Industrial Economics*, 47(1), 1-40.
- Burton, M. L., Kaserman, D. L., & Mayo, J. L. (1999). Modeling entry and barriers to entry: A test of alternative specifications. *Antitrust Bull.*, 44, 387.
- Cabral, L. (2012). Technology uncertainty, sunk costs, and industry shakeout. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 539-552.
- Cabral, L., & Ross, T. W. (2008). Are sunk costs a barrier to entry?. *Journal of economics & management strategy*, 17(1), 97-112.
- Carlton, D. W. (2004). *Why barriers to entry are barriers to understanding* (No. w10577). National Bureau of Economic Research.
- Caves, R. E., & Williamson, P. J. (1985). What is product differentiation, really?. *The Journal of Industrial Economics*, 113-132.
- Cecchini, L. (2000). Différenciation du produit et concurrence oligopolistique: une étude du marché automobile français. *Revue économique*, 103-118.
- Charbonneau, S. (2013). Molson Coors Recognized as World Beverage Sector Leader, Retains Membership on Dow Jones Sustainability World and North America Indexes. *Molson Coors*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.molsoncoors.com/en/News/United%20States/Corporate/2013/Septembre/12/Molson%20Coors%20Recognized%20as%20World%20Beverage%20Sector%20Leader.aspx>
- Clark, A. (2013). Miller seeks divorce from Molson Coors in Canada. *CBC*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.cbc.ca/news/business/miller-seeks-divorce-from-molson-coors-in-canada-1.1341694>
- Collange, V. (2008). L'impact de la substitution de marques sur l'évaluation et l'intention d'achat du produit. *Recherche et Applications en Marketing*, 23(2), 1-18.
- Comanor, W. S., & Wilson, T. A. (1969). Advertising and the Advantages of Size. *The American Economic Review*, 87-98.
- Comanor, W. S., & Wilson, T. A. (2006). Advertising and Steiner's dual stage model: our assessment. *International Journal of the Economics of Business*, 13(1), 39-44.
- Comanor, W. S., & Wilson, T. A. (1972). Advertising market structure and performance. *J. Reprints Antitrust L. & Econ.*, 4, 25.
- Comanor, W. S., & Wilson, T. A. (1979). The effect of advertising on competition: A survey. *Journal of Economic Literature*, 453-476.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R & D. *The economic journal*, 569-596

- Corones, S. (1993). The relative significance of market shares and barriers to entry as indicators of market power. *Australian Business Law Review*, 21(5), 373-376.
- Côté, J. (2013). Le marché de la bière en perte de vitesse au Québec. *Bell Média*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://blogue.bellmediatvplus.ca/le-marche-de-la-biere-en-perte-de-vitesse-au-quebec/>
- Cousineau, S. (2011). Molson Coors: à la conquête du monde, prise deux. *La Presse*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://affaires.lapresse.ca/opinions/chroniques/sophie-cousineau/201105/26/01-4402885-molson-coors-a-la-conquete-du-monde-prise-deux.php>
- D'Amboise, C. (2012). Passionnée des microbrasseries québécoises. *Canoë*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://fr.canoe.ca/hommes/sorties/archives/2012/05/20120516-153641.html>
- Davidson, W. R. (1970). Changes in distributive institutions. *The Journal of Marketing*, 7-10.
- De Bondt, R. R. (1976). Limit pricing, uncertain entry, and the entry lag. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 939-946.
- Delacour, E. (2012). Les microbrasseurs victimes de compétition déloyale? *TVA*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://tvanouvelles.ca/lcn/economie/archives/2012/11/20121119-191311.html>
- Demsetz, H. (1982). Barriers to entry. *The American Economic Review*, 47-57.
- Dew, N., Sarasvathy, S. D., Read, S., & Wiltbank, R. (2008). Immortal firms in mortal markets? An entrepreneurial perspective on the "innovator's dilemma". *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 313-329.
- Dibb, S., & Simkin, L. (2001). Market segmentation: diagnosing and treating the barriers. *Industrial Marketing Management*, 30(8), 609-625.
- Dickson, P. R., & Ginter, J. L. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *The Journal of Marketing*, 1-10.
- Distribière. (2015). Mission. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://distribieres.com/>
- Dubuc, A. (2013). Molson a maintenant sa propre microbrasserie. *La Presse*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://affaires.lapresse.ca/economie/fabrication/201305/30/01-4655852-molson-a-maintenant-sa-propre-microbrasserie.php>
- Dumoulin, A. (2006). Le phénomène des microbrasseries au Québec. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.hrimag.com/Le-phenomene-des-microbrasseries>
- Eaton, B. C., & Lipsey, R. G. (1980). Exit barriers are entry barriers: The durability of capital as a barrier to entry. *The Bell Journal of Economics*, 721-729.
- Eckel, C. C., & Goldberg, M. A. (1984). Regulation and Deregulation of the Brewing Industry: The British Columbia Example. *Canadian Public Policy/Analyse de Politiques*, 316-327.
- El-Ansary, A. I., & Stern, L. W. (1972). Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing research*, 47-52.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.
- Encaoua, D. (1989). Différenciation des produits et structures de marché: un tour d'horizon. *Annales d'Économie et de Statistique*, 51-83.
- Feig, B. (1997). *Marketing straight to the heart*. AMACOM.

- Fiegenbaum, A., & Karnani, A. (1991). Output flexibility—a competitive advantage for small firms. *Strategic Management Journal*, 12(2), 101-114.
- Fletcher, C. (2012). AB InBev Seals \$20 Billion Modelo Purchase to Gain Corona. *Bloomberg*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.bloomberg.com/news/2012-06-29/ab-inbev-seals-20-billion-modelo-purchase-to-gain-corona-owner.html>
- Fournier, L. (2012). Microbrasseries, grandes bières. *La Presse*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/zone/zone-biere/201207/12/01-4543162-microbrasseries-grandes-bieres.php>
- Fukuda, Y., & Nagahira, A. (2012, July). R&D strategy for building effective entry barrier. In *Technology Management for Emerging Technologies (PICMET)*, 2012 *Proceedings of PICMET'12*: (pp. 3459-3466). IEEE.
- Geoffroy, B. (2010). Les microbrasseries québécoises en pleine effervescence. *Protégez-vous*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.protegez-vous.ca/sante-et-alimentation/les-microbrasseries-quebecoises-en-pleine-effervescence.html>
- Ghosh, R., & Soete, L. (2006). Information and intellectual property: the global challenges. *Industrial and Corporate Change*, 15(6), 919-935.
- Gough, N. (2012). Heineken Wins Asian Brewer for \$4.6 Billion. *New York Times*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de http://dealbook.nytimes.com/2012/09/28/heineken-wins-asian-brewer-for-4-6-billion/?_r=0
- Gouvernement du Canada. (2006). L'industrie canadienne des brasseries. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.agr.gc.ca/fra/industrie-marches-et-commerce/statistiques-et-information-sur-les-marches/par-produit-secteur/aliments-et-boissons-transformes/l-industrie-canadienne-des-brasseries/?id=1171560813521>
- Gouvernement du Québec. (2015). Prix minimums de la bière (vente par un titulaire de permis d'épicerie). Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www4.gouv.qc.ca/FR/Portail/Citoyens/programme-service/Pages/Info.aspx?sqctype=sujet&sqcid=1120>
- Greer, D. F. (1971). Product differentiation and concentration in the brewing industry. *The Journal of Industrial Economics*, 201-219.
- Groupe TVA. (2012). L'industrie de la microbrasserie est en pleine croissance. *Argent*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://argent.canoe.ca/nouvelles/affaires/microbrasserie-croissance-industrie-19112012>
- Guide des bières. (2014). Bière Bud (Budweiser). Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.guidedesbieres.com/biere107/bud-budweiser.html>
- Harrington, J. E. (1986). Limit pricing when the potential entrant is uncertain of its cost function. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 429-437.
- Harrigan, K. R. (1981). Barriers to entry and competitive strategies. *Strategic Management Journal*, 2(4), 395-412.

- Heineken. (2014). 2014 Performance Highlights. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.theheinekencompany.com/>
- Henderson, R. (2006). The innovator's dilemma as a problem of organizational competence. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 5-11.
- Hilke, J. C. (1984). Excess capacity and entry: some empirical evidence. *The Journal of Industrial Economics*, 233-240.
- Huijen, A. (2011). Les brasseurs se positionnent sur les marchés émergents. *Le figaro*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.lefigaro.fr/societes/2011/08/17/04015-20110817ARTFIG00516-les-brasseurs-se-positionnent-sur-les-marches-emergents.php>
- Hyytinen, A., & Toivanen, O. (2003). Asymmetric information and the market structure of the venture capital industry. *Journal of Financial Services Research*, 23(3), 241-249.
- Johnson, G., & Thomas, H. (1987). The industry context of strategy, structure and performance: The UK brewing industry. *Strategic Management Journal*, 8(4), 343-361.
- Jones, J. C. (1967). Mergers and competition: The brewing case. *Canadian Journal of Economics and Political Science/Revue canadienne de economiques et science politique*, 33(04), 551-568.
- Julien, M-C. (2014). Les géants de la bière mènent la vie dure aux microbrasseries de la région. *Radio-Canada*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de http://ici.radio-canada.ca/regions/mauricie/2014/10/21/004-trou-du-diable-bieres-exclusivite-monopole-molson-coors.shtml?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter
- Kamien, M. I., & Schwartz, N. L. (1971). Limit pricing and uncertain entry. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 441-454.
- Kamien, M. I., & Schwartz, N. L. (1972). Uncertain entry and excess capacity. *The American Economic Review*, 918-927.
- Kemp, R., & Lutz, C. (2006). Perceived barriers to entry: are there any differences between small, medium-sized and large companies?. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(5), 538-553.
- King, A. A., & Tucci, C. L. (2002). Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities. *Management science*, 48(2), 171-186.
- Knowles, T., & Egan, D. (2002). The changing structure of UK brewing and pub retailing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(2), 65-71.
- Kotowitz, Y., & Mathewson, F. (1979). Advertising, consumer information, and product quality. *The Bell Journal of Economics*, 566-588.
- Kressmann, F., Sirgy, M. J., Herrmann, A., Huber, F., Huber, S., & Lee, D. J. (2006). Direct and indirect effects of self-image congruence on brand loyalty. *Journal of Business Research*, 59(9), 955-964.

- Kurian, B., & SenGupta, N. (2006). Carlsberg brewing India foray plan. *The Economic Times*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de http://articles.economictimes.indiatimes.com/2006-08-07/news/27462610_1_carlsberg-khetan-group-beer-market
- Lacoste, S. (2013). Les Brasseurs RJ devient propriétaire à 100 % de La Brasserie McAuslan. *CNW group*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.newswire.ca/en/story/1151317/les-brasseurs-rj-devient-proprietaire-a-100-de-la-brasserie-mcauslan>
- Lambrecht, B. M. (2004). The timing and terms of mergers motivated by economies of scale. *Journal of Financial Economics*, 72(1), 41-62.
- Lambson, V. E. (2000). Sunk costs, entry, and the timing of cost-reducing investment. *International journal of industrial organization*, 18(7), 1067-1084.
- Lapassouse, C. (1991). Comportement stratégique du distributeur industriel: différenciation ou résistance. *Recherche et applications en Marketing*, 99-110.
- Leblanc, A. (2013). Microbrasseries : la région tire son épingle du jeu. *L'Hebdo Journal*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.lhebdojournal.com/Actualites/2013-09-11/article-3382017/Microbrasseries-%3A-la-region-tire-son-epingle-du-jeu/>
- Lefigaro. (2015). Conso : Le bouche-à-oreille, le plus efficace. Consulté 10 novembre 2015, tiré de <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2015/09/10/97002-20150910FILWWW00020-conso-le-bouche-a-oreille-le-plus-efficace.php>
- Lesage, V. (2013). Brasseurs : une industrie vraiment sous pression. *Les Affaires*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.lesaffaires.com/archives/generale/brasseurs--une-industrie-vraiment-sous-pression/563099#.UsCm7vRDs2c>
- Lutz, C. H., Kemp, R. G., & Dijkstra, S. G. (2010). Perceptions regarding strategic and structural entry barriers. *Small Business Economics*, 35(1), 19-33.
- Madden, C. W. (1999). Excess capacity: markets regulation, and values. *Health services research*, 33(6), 1651.
- Martin, S. (2002). Sunk cost and entry. *Review of Industrial Organization*, 20(4), 291-30
- Matraves, C., & Rondi, L. (2007). Product differentiation, industry concentration and market share turbulence. *International Journal of the Economics of Business*, 14(1), 37-57.
- McAfee, R. P., Mialon, H. M., & Williams, M. A. (2003). What is a Barrier to Entry?. *Available at SSRN 594601*.
- McCafferty, M., & Bhuyan, S. (2012). An analysis of market power in the US Brewing industry: a simultaneous equation approach. *Available at SSRN 2126695*.
- McGahan, A. M. (1991). The emergence of the national brewing oligopoly: Competition in the American market, 1933–1958. *Business History Review*, 65(02), 229-284.
- Mueller, D. C., & Tilton, J. E. (1969). Research and development costs as a barrier to entry. *The Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'Economique*, 2(4), 570-579.
- Ministère du Développement Économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure.(2015). L'industrie des microbrasseries de l'Ontario est florissante. Consulté le 27 avril

- 2015, tiré de <http://news.ontario.ca/medt/fr/2012/07/lindustrie-des-microbrasseries-de-lontario-est-florissante.html>
- Nagle, T. T. (1981). Do advertising-profitability studies really show that advertising creates a barrier to entry. *JL & Econ.*, 24, 333.
- Nahata, B., & Olson, D. O. (1989). On the definition of barriers to entry. *Southern Economic Journal*, 236-239.
- Nelson, R. R. (1971). Simple Economics of Basic Scientific Research, The. *J. Reprints Antitrust L. & Econ.*, 3, 725.
- Noireaux, V., & Poirel, C. (2009). Pouvoir et leadership dans les canaux de distribution: la logistique face aux jeux des acteurs. *Management & Avenir*, 24(4), 32-48.
- Pehrsson, A. (2009). Barriers to entry and market strategy: a literature review and a proposed model. *European Business Review*, 21(1), 64-77.
- Peles, Y. (1971). Economies of scale in advertising beer and cigarettes. *Journal of Business*, 32-37.
- Perron, S. (2012). La bière ne coûte pas cher. *Protégez-vous*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.protegez-vous.ca/sante-et-alimentation/la-biere-ne-coute-pas-cher.html>
- Plante, C. (2013). La première microbrasserie au Québec. *La Presse*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.lapresse.ca/la-tribune/viree/201305/03/01-4647417-la-premiere-microbrasserie-au-quebec.php>
- Plante, R. (2014). L'Université Laval songe à former des maîtres brasseurs. *La Presse*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de http://www.lapresse.ca/le-soleil/actualites/education/201402/11/01-4737613-luniversite-laval-songe-a-former-des-maitres-brasseurs.php?utm_categorieinterne=traffiddrivers&utm_contenuinterne=cyberpresse_vous_suggere_4737525_article_POS1
- <http://www.lapresse.ca/le-droit/economie/201401/14/01-4728359-la-microbrasserie-beaus-perce-le-marche-americain.php>
- Porter, M. E., & de Lavergne, P. (1999). *L'avantage concurrentiel* (p. 228). Dunod.
- Ranger, E. (2014). Les microbrasseries en effervescence dans la région. *La Presse*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.lapresse.ca/le-droit/economie/201401/31/01-4734611-les-microbrasseries-en-effervescence-dans-la-region.php>
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, 15(1), 88-102.
- Reuters, T. (2013). Massive US\$100B merger expected between Anheuser-Busch and SABMiller. *National Post*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://business.financialpost.com/2013/10/28/massive-merger-expected-between-anheuser-busch-and-sabmiller/>
- Riggs, J.N., & Scott, S.B. (2015). The Top 5 Largest Beer Brewing Companies in the world. *Top 5 of Anything*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.top5ofanything.com/index.php?h=02e9e62c>
- Rosenbaum, D. I., & Lamort, F. (1992). Entry, barriers, exit, and sunk costs: an analysis. *Applied Economics*, 24(3), 297-304.

- Ross, T. W. (2004). Sunk costs and the entry decision. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 4(2), 79-93.
- Rothwell, R. (1989). Small firms, innovation and industrial change. *Small Business Economics*, 1(1), 51-64.
- Rousseau, L. (1990). *L'acquisition d'entreprises: dynamisme et facteurs de succès*. PUQ.
- SABMiller. (2014). Annual Report 2014. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.sabmiller.com>
- Salop, S. C., & Scheffman, D. T. (1987). Cost-raising strategies. *The Journal of Industrial Economics*, 19-34.
- Samaniego, R. M. (2008). Entry, exit and investment-specific technical change.
- Schmalensee, R. (1981). Economies of scale and barriers to entry. *The journal of political economy*, 1228-1238.
- Schmalensee, R. (2004). Sunk costs and antitrust barriers to entry. *American Economic Review*, 471-475.
- Scott, J. T. (1981). The pure capital-cost barrier to entry. *The Review of Economics and Statistics*, 444-446.
- Seamans, R. C. (2013). Threat of entry, asymmetric information, and pricing. *Strategic Management Journal*, 34(4), 426-444.
- Shaffer, S. (1985). Competition, economies of scale, and diversity of firm sizes. *Applied Economics*, 17(3), 467-476.
- Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *The Journal of Marketing*, 3-8.
- Spence, A. M. (1977). Entry, capacity, investment and oligopolistic pricing. *The Bell Journal of Economics*, 534-544.
- Spence, A. M. (1980). Notes on advertising, economies of scale, and entry barriers. *The quarterly journal of Economics*, 493-507.
- Spulber, D. (2003). Entry barriers and entry strategies. *Journal of Strategic Management Education*, 1(1), 55-88.
- Steiner, R. L. (1973). Does advertising lower consumer prices?. *Journal of Marketing*, 37(4).
- Swaminathan, A. (1998). Entry into new market segments in mature industries: Endogenous and exogenous segmentation in the US brewing industry.
- Tanguay, L. (2009). Corsaire microbrasserie: un clin d'oeil à l'histoire maritime. *La Presse*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.lapresse.ca/le-soleil/dossiers/profession-entrepreneur/200912/15/01-931404-corsaire-microbrasserie-un-clin-doeil-a-lhistoire-maritime.php>
- Taylor, M., & Taylor, A. (2012). The technology life cycle: Conceptualization and managerial implications. *International journal of production economics*, 140(1), 541-553.
- Thépot, J. (2002). Excess capacity in post entry cournot competition. *International Game Theory Review*, 4(02), 101-118.
- Thépot, J. (1999). Interactions dans les canaux de distribution: quelques apports de la théorie des jeux. *Recherche et Applications en Marketing*, 14(4), 55-64.

- Théroux, P. (2013). Molson, le microbrasseur, arrive au Québec. *Les Affaires*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de http://www.lesaffaires.com/archives/les-affaires/molson-le-microbrasseur-arrive-au-quebec/560537#.UsCqV_RDs2c
- Therrien, Y. (2013) Relance d'un demi-million pour la microbrasserie Corsaire. *La Presse*. Consulté le 27 avril 2015, tiré de <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/agro-alimentaire/201306/12/01-4660278-relance-dun-demi-million-pour-la-microbrasserie-corsaire.php>
<http://www.hebdosregionaux.ca/chaudiere-appalaches/2012/06/20/la-microbrasserie-au-corsaire-quitte-levis>
- Thomas, L. A. (1999). Incumbent firms' response to entry: Price, advertising, and new product introduction. *International Journal of Industrial Organization*, 17(4), 527-555.
- Tolba, A. H. (2011). The impact of distribution intensity on brand preference and brand loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 3(3), p56.
- Tremblay, V. J., Iwasaki, N., & Tremblay, C. H. (2005). The dynamics of industry concentration for US micro and macro brewers. *Review of Industrial Organization*, 26(3), 307-324.
- Utaka, A. (2008). Pricing strategy, quality signaling, and entry deterrence. *International Journal of Industrial Organization*, 26(4), 878-888.
- von Ungern-Sternberg, T. (1988). Excess capacity as a commitment to promote entry. *The Journal of Industrial Economics*, 113-122.
- Weerawardena, J., & Mavondo, F. T. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1220-1223.
- Wenders, J. T. (1971). Excess capacity as a barrier to entry. *The Journal of Industrial Economics*, 14-19.
- Wesson, T., & De Figueiredo, J. N. (2001). The importance of focus to market entrants: A study of microbrewery performance. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 377-403.
- Zhang, J. (1993). Holding excess capacity to deter entry in a labour-managed industry. *Canadian Journal of Economics*, 222-234.
- Zuscovitch, E. (1985). La dynamique du développement des technologies: éléments d'un cadre conceptuel. *Revue économique*, 897-915.

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE ET 'ENTREVUE

QUESTIONNAIRE (PARTIE 1)

Légende: 1- pas du tout d'accord 4- d'accord
 2- pas d'accord 5- tout à fait d'accord
 3- ni en désaccord/ni d'accord

	1	2	3	4	5
1. BARRIÈRES					
1.1. STRUCTURELLES					
1.1.1. Accès au capital					
1.1.1.1. Les fonds nécessaires pour démarrer l'entreprise étaient substantiels					
1.1.1.2. Obtenir le financement nécessaire pour démarrer l'entreprise fut difficile					
1.1.2. Coûts irrécupérables					
1.1.2.1. Il ne serait pas facilement envisageable de revendre votre équipement en cas de difficulté financière					
1.1.2.2. Vous consacrez de nombreuses heures pour la mise au point de nouvelles recettes					
1.1.3. Désavantage de coût					
1.1.3.1. Vos besoins en main-d'œuvre spécialisée (maître brasseur, personnels formés en brassiculture, etc.) représentent un coût important.					
1.1.3.2. Par rapport aux microbrasseries déjà établies, les coûts de production d'une bière sont souvent plus élevés au démarrage d'une nouvelle microbrasserie avant que celle-ci ne prenne de l'expérience					
1.1.4. Économie d'échelle					
1.1.4.1. Vous ne pouvez pas faire des économies d'échelle avec la production actuelle					
1.1.4.2. Vous ne possédez pas les infrastructures nécessaires pour pouvoir produire à plus grande échelle					
1.1.5. Réglementation					
1.1.5.1. La réglementation gouvernementale représente une barrière au développement de mon entreprise					
1.2. STRATÉGIQUES					
1.2.0. Les ententes entre les grands brasseurs et les divers centres de distributions peuvent vous être problématique					

1.2.1. Distribution					
1.2.1.1. L'accès aux lieux de vente représente une barrière au développement de mes produits					
1.2.1.2. Il est difficile d'aller chercher une clientèle à l'extérieur de la région					
1.2.2. Limit pricing					
1.2.2.1. La stratégie de bas prix des grands brasseurs nuit au développement de mes produits					
1.2.3. Publicité et marketing					
1.2.3.1. Les efforts de mon entreprise en publicité et marketing représentent un investissement important en termes de coûts, de compétences et de temps					
1.2.3.2. Vous avez de la difficulté à faire connaître vos produits					
1.2.3.3. Votre publicité se fait uniquement au niveau régional					
1.2.4. Recherche et développement					
1.2.4.1. L'assimilation des procédés de fermentation de bières fut un obstacle au démarrage					
1.2.4.2. Développer et mettre en marché une nouvelle sorte de bière est très coûteux					
1.2.4.3. Développer une nouvelle sorte de bière est un processus complexe					
1.2.4.4. Il est difficile de trouver une main-d'œuvre spécialisée (maître brasseur, personnels formés en brassiculture, etc.)					
1.2.5. Surcapacité					
1.2.5.1. La compétition sur le marché est féroce					
1.2.5.2. La forte présence des bières importées dans les différents centre de distribution sature la demande pour mes bières					
2. OBJECTIF ET CROISSANCE (MICROBRASSERIE)					
2.1. Le marché de la microbrasserie est un secteur rentable					
3. DIFFÉRENCIATION					
3.1. Votre emplacement géographique constitue un avantage concurrentiel					

QUESTIONNAIRE (PARTIE 2)

1.1.4. Économie d'échelle

1.1.5.3. Quelle est votre production annuelle de bières?

1.1.5. Réglementation

1.1.5.2. Possédez-vous un permis de brasserie industriel ou un permis de brasserie artisanal?

1.1.5.3. Si vous possédez un permis de brasserie artisanal (vente au bar uniquement), désirez-vous obtenir un permis industriel (vente partout)?

1.1.5.4. Est-ce que vous possédez un permis de restauration et un permis pour la terrasse?

1.1.5.5. Est-ce que vous êtes détenteur d'autres permis dont on aurait oublié de faire mention?

1.2.1. Distribution

1.2.1.3. Est-ce que les ventes, ainsi que le marketing, se font davantage au niveau local, régional, provincial, fédéral ou international?

1.2.1.4. Est-ce que vous êtes dépendants de certains fournisseurs?

ENTREVUE

1. BARRIÈRES

1.0. Est-ce que ce fut difficile de démarrer votre entreprise? Quelles furent les principales difficultés ou barrières que vous avez rencontrées au démarrage de votre entreprise?

1.1. STRUCTURELLES

1.1.1. Accès au capital

1.1.1.3 Quel est l'équipement nécessairement pour pouvoir démarrer sa propre microbrasserie? Avez-vous eu des difficultés à financer le démarrage de votre entreprise? Est-ce que l'achat des équipements fut une barrière importante au démarrage de votre entreprise?

1.1.3. Désavantage de coût

1.1.3.3. Croyez-vous que la différence de prix entre une bière commerciale et une bière de microbrasserie peut être problématique?

1.1.4. Économie d'échelle*

1.1.4.4. Y a-t-il quelque chose qui vous empêche de réaliser des économies d'échelle?

1.2. STRATÉGIQUES

1.2.0. En quoi les grands brasseurs peuvent-ils ralentir ou entraver le développement de votre entreprise? Pensez-vous que les stratégies de fixation de prix des grands brasseurs est une façon de nuire aux microbrasseries? Pensez-vous qu'elles vendent délibérément sous le coût de production des microbrasseries pour vous nuire?

1.2.1. Distribution

1.2.1.5. Est-ce que vous aimeriez élargir votre marché et quels seraient les enjeux?

1.2.1.6. Où pouvons-nous retrouver vos produits?

1.2.1.7. Quelles sont vos moyens de distribution?

1.2.3. Publicité

1.2.3.4. À quel point les efforts de publicité et de marketing sont une composante importante de votre entreprise et quelle est votre meilleure façon de faire connaître vos produits?

1.2.3.5. Quelle est votre clientèle cible et comment faites vous pour l'atteindre?

1.2.4. La recherche et le développement

1.2.4.5. Développer et mettre en marché une nouvelle sorte de bière, est-ce que c'est compliqué? Pourquoi? Est-ce coûteux? Pourquoi?

1.2.4.6. Avez-vous certaines difficultés à vous approvisionner de matières premières et autres ingrédients?

1.2.5. Surcapacité

1.2.5.3. Qui considérez-vous comme vos principaux rivaux? (microbrasseries/restaurants/dépanneurs, molson/labatt ou les bières importées) Pourquoi?

2. OBJECTIF ET CROISSANCE (MICROBRASSERIE)

2.2. Qu'est-ce qui empêche votre entreprise de devenir plus rentable? Quelles sont les obstacles ou les barrières à votre croissance actuellement? Croyez-vous qu'il serait possible de tirer un plus grand profit de votre entreprise ? Si oui comment?

2.3. Dans l'éventualité d'une croissance soutenue quelle serait votre premier réflexe?

3. DIFFÉRENCIATION

3.2. Comment vous distinguez-vous

1. Des autres microbrasseries?
2. Des bières importées?
3. Des grands brasseurs?

3.3. Quelle image croyez-vous que votre entreprise dégage?

3.4. Quel est votre produit le plus populaire?

3.5. Combien de bières différentes produisez-vous?

3.6. Quels autres produits sont offerts par votre microbrasserie? (diversification)

*Les économies d'échelle sont une baisse du coût unitaire d'un produit occasionnée par une hausse de production

ANNEXE B

CALCULS EFFECTUÉS POUR LES DONNÉES À MI-ÉCHELLE

Les différentes médianes obtenues à l'aide des mi-mesures de la microbrasserie A

Question	Var_name	Cat	Ent_A_bas	Ent_A	Ent_A_élevé	Ent_B
1	b_k_1	Structurelle	4	4	4	5
2	b_k_2	Structurelle	4	4	4	3
3	b_sunk_1	Structurelle	3	3	3	2
4	b_sunk_2	Structurelle	4	4	4	3
5	b_dcost_1	Structurelle	1	1	1	4
6	b_dcost_2	Structurelle	2	2	2	5
7	b_scale_1	Structurelle	4	4,5	5	1
8	b_scale_2	Structurelle	4	4	4	2
9	b_reg	Structurelle	3	3	3	3
10	b_rel_vert	Stratégique	5	5	5	2
11	b_dist_1	Stratégique	4	4	4	1
12	b_dist_2	Stratégique	5	5	5	1
13	b_limit_pricing	Stratégique	2	2	2	1
14	b_pubmktg_1	Stratégique	3	3	3	2
15	b_pubmktg_2	Stratégique	3	3	3	1
16	b_pubmktg_3	Stratégique	3	3	3	3
17	b_rd_1	Stratégique	4	4	4	1
18	b_rd_2	Stratégique	3	3	3	1
19	b_rd_3	Stratégique	4	4,5	5	2
20	b_rd_4	Stratégique	1	1,5	2	4
21	b_q_limit_1	Stratégique	4	4	4	3
22	b_q_limit_2	Stratégique	3	3	3	3
23	obj_profitable	Objectif	5	5	5	3
24	strat_diff_geo	Différenciation	4	4	4	4
	médianes	Toutes barrières	3,5	3,5	3,5	2
		Structurelles	4	4	4	3
		Stratégiques	3	3	3	2

Les différentes concordances obtenues à l'aide des mi-mesures de la microbrasserie A

Microbrasserie A - basse					
	Percentiles	Smallest			
1%	1	1			
5%	1	1			
10%	2	2	Obs		22
25%	3	2	Sum of Wgt.		22
50%	3.5		Mean		3.318182
		Largest	Std. Dev.		1.086119
75%	4	4			
90%	4	4	Variance		1.179654
95%	5	5	Skewness		-.6602137
99%	5	5	Kurtosis		2.932982
Microbrasserie A - haute					
	Percentiles	Smallest			
1%	1	1			
5%	2	2			
10%	2	2	Obs		22
25%	3	2	Sum of Wgt.		22
50%	3.5		Mean		3.454545
		Largest	Std. Dev.		1.100964
75%	4	5			
90%	5	5	Variance		1.212121
95%	5	5	Skewness		-.3205549
99%	5	5	Kurtosis		2.494388

spearman Ent_A_low Ent_B in 1/22

Number of obs = 22
Spearman's rho = -0.3259

Test of Ho: Ent_A_low and Ent_B are independent
Prob > |t| = 0.1388

spearman Ent_A_high Ent_B in 1/22

Number of obs = 22
Spearman's rho = -0.3573

Test of Ho: Ent_A_high and Ent_B are independent
Prob > |t| = 0.1026